

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen, Frank Termer

**Work-Life-Balance bei Frauen in der
IT-Unternehmensberatung
(Ergebnisse der Studie WoBaFIT)**

**Forschungsbericht Nr. 2011-01,
August 2011**



Technische Universität Ilmenau
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Institut für Wirtschaftsinformatik
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (WI-2)

Autoren: Volker Nissen, Frank Termer

Titel: Work-Life-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung (Ergebnisse der Studie WoBaFIT)

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2011-01, 1. Aufl., August 2011
Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

ISSN 1862-1805

ISBN 978-3-938940-29-7

urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200473

© 2011 FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift: Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.
<http://www.tu-ilmenau.de/4682>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Zusammenfassung	5
1 Ausgangssituation.....	6
2 Vorgehensweise und Methode.....	8
3 Grundgesamtheit zur Studie	9
4 Studienergebnisse	11
4.1 Worüber reden wir eigentlich?.....	11
4.1.1 Was ist Work-Life-Balance?	11
4.1.2 Welche Zielstellungen haben Work-Life-Balance-Maßnahmen?	13
4.1.3 Wer ist für die Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen verantwortlich und von welchen Faktoren hängt die Umsetzung ab?.....	16
4.1.4 Wie steht es um die aktuelle Work-Life-Balance der Beraterinnen?	18
4.1.5 Kann ein Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben gelingen?.....	20
4.1.6 Wird aktiv eine Work-Life-Balance angestrebt und ermöglicht die Beratungstätigkeit die Umsetzung dieser?	23
4.2 Ist-Situation.....	25
4.2.1 Wie werden Aktivitäten des Arbeitgebers von den Beraterinnen empfunden? 25	
4.2.2 Welchen Bereichen sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden? .	26
4.2.3 Was tun die Unternehmen im Bereich Work-Life-Balance?.....	28
4.2.4 Was wird zukünftig in diesen Bereichen geschehen?	29
4.2.5 Was versprechen sich Unternehmen von Work-Life-Balance-Maßnahmen?	31

4.2.6	Was sind Hinderungsgründe bei der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen?	32
4.3	Weitere Schritte	34
4.3.1	Wer macht den ersten Schritt?.....	34
4.3.2	Wovon hängt nun die tatsächliche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen ab?.....	35
4.3.3	Work-Life-Balance - ein Frauenthema?	37
4.4	Ausblick und zukünftige Entwicklung	38
4.4.1	Wie wird sich die Gruppe der Arbeitnehmer zukünftig zusammen setzen? .	38
4.4.2	Ist eine Karriere für Frauen in der Beratungsbranche möglich?	40
4.4.3	Besteht ein Zusammenhang zwischen Anwesenheit vor Ort und Karrierechancen?.....	42
4.4.4	Hilft eine Frauenquote weiter?	43
4.4.5	Ist WLB nur ein Modethema?	44
5	Ausblick und Handlungsempfehlungen.....	46
6	Kritik.....	47
	Ansprechpartner und Kontakt.....	47
	Entstandene Publikationen	48
	Danksagung	48
	Literaturverzeichnis	48

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beratungsschwerpunkte der UmfrageteilnehmerInnen	9
Abbildung 2: Altersverteilung der Beraterinnen	10
Abbildung 3: Kinderanzahl der Beraterinnen.....	10
Abbildung 4: aktuelle Position der Beraterinnen	11
Abbildung 5: Welche Bereiche zum Themenfeld WLB gehören.....	12
Abbildung 6: Welche Zielstellungen WLB-Maßnahmen haben sollten	14
Abbildung 7: Wer für die Einführung und Umsetzung von WLB verantwortlich ist	17
Abbildung 8: Von welchen Faktoren die Umsetzung der WLB abhängt.....	18
Abbildung 9: So würden Beraterinnen Ihre Zeit gerne anders verteilen.....	19
Abbildung 10: Was Beraterinnen an ihrer Arbeitszeitregelung derzeit nicht gefällt	21
Abbildung 11: So zufrieden sind Beraterinnen mit Aspekten ihres Berufs	22
Abbildung 12: Wie der Umfang des Angebots von WLB-Maßnahmen empfunden wird..	26
Abbildung 13: In welchen Bereichen sollten Maßnahmen bereitgestellt werden	27
Abbildung 14: Welche WLB-Maßnahmen Beratungsunternehmen anbieten.....	29
Abbildung 15: Wie die zukünftige Entwicklung von WLB-Maßnahmen geplant ist	30
Abbildung 16: Warum Beratungsunternehmen WLB-Maßnahmen einführen	31
Abbildung 17: Hinderungsgründe für die Einführung von WLB-Maßnahmen	33
Abbildung 18: Durch wessen Initiative WLB-Maßnahmen angeboten werden.....	34
Abbildung 19: Wovon die tatsächliche Umsetzung von WLB-Maßnahmen abhängt	36
Abbildung 20: Für welches Geschlecht WLB interessanter ist.....	37
Abbildung 21: Verhältnis von männlichen zu weiblichen Bewerbern.....	39
Abbildung 22: Chancengleichheit der Geschlechter in der Beratungsbranche	40
Abbildung 23: Persönliche Anwesenheit und Karriere	42

Abbildung 24: Thema Frauenquote	44
Abbildung 25: Unternehmensgröße und WLB.....	45

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Reihenfolge der WLB-Bereiche nach Wichtigkeit.....	13
Tabelle 2: Zielstellungen von WLB-Maßnahmen im Vergleich	15
Tabelle 3: Gewünschte Zeitverteilung im Vergleich zur Wichtigkeit.....	20
Tabelle 4: Streben nach WLB und Ermöglichung durch die Beratungstätigkeit	25

Abkürzungsverzeichnis

WLB Work-Life-Balance

Zusammenfassung

Die Alterspyramide in Deutschland sowie Genderaspekte führen in jüngster Vergangenheit in vielen Branchen dazu, eine Erhöhung des Frauenanteils unter den Beschäftigten zu fordern. Es fällt Unternehmensberatungen bislang jedoch schwer, das Potenzial hochqualifizierter Frauen im Rahmen der Rekrutierung und Bindung von Personal adäquat zu nutzen. Unsere These ist, dass hierfür Defizite in der empfundenen Work-Life-Balance bei den Beraterinnen wesentlich sind. Auf Basis einer empirischen Studie, bestehend aus Online-Befragung und anschließenden telefonischen Experteninterviews, wird daher der aktuelle Stand zum Themenfeld Work-Life-Balance in IT-Unternehmensberatungen untersucht.

Schlüsselwörter: Work-Life-Balance, Consulting Research, IT-Unternehmensberatung, Gender Studies

1 Ausgangssituation

Die Gewinnung von hochqualifiziertem Personal ist eine der zentralen Herausforderungen der Beratungsbranche. Dies scheint zukünftig umso schwieriger, da sich durch den demographischen Wandel eine Verringerung des Arbeitskräftepotenzials [SABL2011] in der Bevölkerung abzeichnet und z.T. bereits als Fachkräftemangel spürbar wird. Auch wenn der größere Teil, der in Deutschland lebenden Bevölkerung, weiblich ist (51% Ende des Jahres 2009 [StBu2011]), so sind Frauen in IT-nahen Berufen stark unterrepräsentiert. Der Frauenanteil in der Branche der Information und Kommunikation lag so im Jahr 2010 bei 35% [StBu2010]. Eine der Ursachen hierfür ist, dass bereits in entsprechenden Studienfächern, die später zum Ergreifen eines IT-nahen Berufes befähigen, der Frauenanteil ebenfalls seit Jahren auf niedrigem Niveau stagniert; so z.B. für das Studienfach Informatik bei unter 20% [BITK2011].

Berufe in der Branche der IV-orientierten Beratung [Niss07], häufig auch als IT-Consulting bezeichnet, reihen sich somit in eine Vielzahl anderer Berufsbilder ein, die mit geschlechterspezifischen Unterschieden konfrontiert sind (vgl. hierzu [AHHo2003]). Die Branche der Unternehmensberatung kann daher als geschlechtersegregiert bezeichnet werden, da der Anteil der Beraterinnen deutlich geringer ist, als der Anteil der Männer, die diesen Beruf ausüben. Zudem verweilen Frauen in deutlich kürzerem Umfang in der Branche der Unternehmensberatung, was bei zunehmender Karrieredauer zu einer Verschärfung des Ungleichgewichtes führt, bis hin zu einem Frauenanteil nahe Null ab den Karrierestufen Partner / Principal oder Geschäftsführer.

Der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, als Umschreibung des Konzeptes Work-Life-Balance (WLB), wird zur Lösung der Problemstellung generell eine Schlüsselrolle zugewiesen [KRSt2010]¹. Die zentrale Fragestellung der durchgeführten Studie war daher, ob mittels adäquater WLB-Maßnahmen das vorhandene Potenzial an hochqualifizierten, weiblichen Arbeitskräften für die Branche der IT-Unternehmensberatung zukünftig besser genutzt werden kann.

Im Vergleich mit bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten fällt auf, dass eine derartige Themen-Verknüpfung bisher nur unzureichend untersucht wurde. So gibt es Untersuchun-

¹ Zur Diskussion verschiedener Definitionen von WLB wird auf [Scho2007] verwiesen.

gen, die sich zum einen zwar mit dem Thema WLB auseinandersetzen, aber keinen Bezug zur (IV-orientierten) Unternehmensberatung aufweisen (z.B. [KlSc2006], [Czur2007]) oder zum anderen Arbeiten, welche die Branche der Unternehmensberatung untersuchen, aber keinen oder nur einen geringen Bezug zum Themenfeld WLB beinhalten (z.B. [Hörd2002], [Gras2006], [Niss2008]).

In der Verknüpfung der beiden Themenfelder geht die durchgeführte Studie der zentralen Forschungsfrage nach, ob mittels adäquater WLB-Maßnahmen das vorhandene Potenzial an hochqualifizierten, weiblichen Arbeitskräften für die Branche der IT-Unternehmensberatung zukünftig besser genutzt werden kann. Die Fokussierung auf Beraterinnen beruht auf der Annahme, dass die Vereinbarkeit insbesondere von Familie und Kindern mit dem Beruf für Frauen, auf Grund der immer noch vorherrschenden klassischen Rollenverteilung, wesentlich herausfordernder ist (vgl. [Kast2010]). Zudem steigt die Dringlichkeit der erfolgreichen Vereinbarkeit mit zunehmendem Alter der Beraterinnen aus biologischen Gründen an, wenn ein etwaiger Kinderwunsch nicht unerfüllt bleiben soll. Durch die besonders hohen beruflichen Belastungen der Beratungstätigkeit, sind daher wirkungsvolle Konzepte für eine gute WLB notwendig, um einem geringen Frauenanteil und einer hohen Fluktuation [KRSt2010] in der Branche der Unternehmensberatung entgegen zu wirken.

Die Studie „Worklife-Balance bei Frauen in der IT-Unternehmensberatung (WoBaFIT)“ untersuchte folgende Punkte:

- 1) Was bedeutet WLB für Frauen in der (IV-orientierten) Unternehmensberatung und wie steht es um die Zufriedenheit von Beraterinnen mit ihrer aktuellen WLB?
- 2) Welche WLB-Maßnahmen werden bereits von Beratungsunternehmen angeboten, wie werden diese aktuell genutzt und wie soll das zukünftige Angebot von WLB-Maßnahmen gestalten sein bzw. werden?
- 3) Können WLB-Maßnahmen helfen, den Anteil von Frauen in der Beratungsbranche zu erhöhen? Welches Potenzial kann WLB-Maßnahmen zugeschrieben werden?
- 4) Haben WLB-Maßnahmen Auswirkungen auf die Karriere von Beraterinnen?
- 5) Welche Anforderungen an bisher bestehende Strukturen und Rahmenbedingungen in der Unternehmensberatung werden durch eine zu erreichende WLB der Arbeitnehmer gestellt?

2 Vorgehensweise und Methode

Die Studie WoBaFIT wurde vom September 2010 bis April 2011 durch das Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (unter Leitung von Univ.-Prof. Dr. Volker Nissen) der Technischen Universität Ilmenau durchgeführt und durch den Gleichstellungsrat der Technischen Universität Ilmenau gefördert. Ohne dessen Unterstützung wäre die Durchführung der Studie nicht möglich gewesen.

Es wurden Methoden der empirisch-qualitativen explorativen Forschung verwendet, mit dem Ziel, überprüfbare Hypothesen zu generieren [BoDo2006]. Das Forschungsdesign kann daher in den Bereich der Bedarfsforschung eingeordnet werden [Atte2008] und basierte auf einem zweistufigen Vorgehen. So wurde zunächst eine Online-Befragung erstellt, welche Fragen zu den Themen WLB, Karriere, Arbeitsbedingungen sowie Unterschieden zwischen Beraterinnen und Beratern enthielt. Die Gestaltung der Fragen stützte sich dabei auf vergleichbare Studien [KISc2006], [Czur2007], wobei es sich hier um überwiegend geschlossene Fragen und Meinungsfragen in Multiple-Choice-Form [KKLS2003] handelte. Es wurden zwei Zielgruppen adressiert: (IT-)Beraterinnen und Personalverantwortliche von (IT-)Unternehmensberatungen. Mit Hilfe von 20 korrespondierenden Fragen konnten so die Sichtweisen der beiden Zielgruppen erfasst und im Anschluss gegenübergestellt werden. Insgesamt wurden 32 Fragen an Beraterinnen und 24 Fragen an Personalverantwortliche gestellt.

In einer zweiten Phase wurden telefonische Experteninterviews [Maye2009], als besondere Form des Leitfadeninterviews [PrWo2009], sowohl mit Beraterinnen als auch mit Personalverantwortlichen, als Vertreter der Beratungsunternehmen, durchgeführt. Der Einsatz eines Interviewleitfadens ermöglichte die systematische Auswertung und einen Vergleich der gewonnenen Daten und wurde unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Online-Befragung gestaltet. Somit konnten zum einen persönliche Eindrücke und Sichtweisen besser verstanden werden und gleichzeitig Ergebnisse der Online-Umfrage mit Aussagen gestützt werden. Somit konnten ebenfalls Sachverhalte beleuchtet werden, die mittels standardisierter Befragung nur unbefriedigend zu untersuchen gewesen wären (offene Fragen). Die aufgezeichneten Interviews wurden in Transkripte überführt und anschließend mit Hilfe der strukturierten Inhaltsanalyse [Mayr2010] aufbereitet werden.

Zur generellen Gewinnung von UmfrageteilnehmerInnen wurde das Prinzip des Snowball-Sampling [PrWo09] verwendet. Bestehende Kontakte des Fachgebietes und private Kontakte zu den gesuchten Experten² in die Berater-Szene wurden genutzt und über deren Kontakte und Empfehlungen im Netzwerk der Angesprochenen weitere Teilnehmer gewonnen.

3 Grundgesamtheit zur Studie

Die Online-Befragung fand in der Zeit vom 16.11.2010 bis 19.12.2010 statt. In diesem Zeitraum war es möglich, 331 Personen zu erreichen und hiervon 268 für eine Teilnahme an der Online-Umfrage zu gewinnen. Da lediglich vollständig ausgefüllte Fragebögen weiter verwendet wurden, konnten insgesamt 170 Fragebögen (155 von Beraterinnen und 15 von Personalverantwortlichen) für die Auswertung verwendet werden. Weiterhin gab es keine Pflichtfragen, so dass nicht alle Fragen auch von allen Teilnehmern beantwortet wurden und sich somit die Datenbasis für die einzelnen Fragen unterscheidet.

Es erklärten sich im Anschluss 22 Beraterinnen und 8 Personalverantwortliche bereit, an einem telefonischen Interview teilzunehmen. Diese Interviews fanden in der Zeit vom 11.01.2011 bis zum 28.02.2011 statt und dauerten jeweils zwischen 25 bis 60 Minuten.

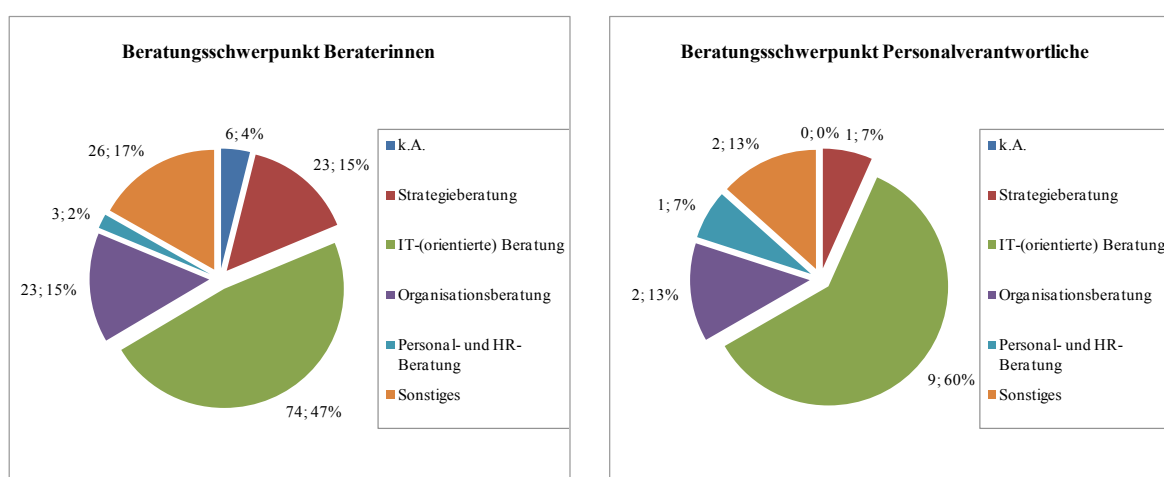


Abbildung 1: Beratungsschwerpunkte der UmfrageteilnehmerInnen

² Der Bezeichnung als Experte liegt hier die konstruktivistische Definition nach [BoMe2005] zu Grunde.

Gefragt nach den Schwerpunkten der Beratung haben sich Personen aus folgenden Bereichen beteiligt: Strategieberatung, IT-orientierte Beratung, Organisationsberatung sowie HR- und Personalberatung. Hinzu wurden vereinzelte Schwerpunkte wie Interne Beratung, Steuer- und Finanzberatung sowie kombinierte Beratungsschwerpunkte genannt. Somit kann konstatiert werden, dass obwohl nicht explizit nur Personen aus IT-orientierten Beratungsunternehmen angesprochen wurden, doch mehrheitlich Ergebnisse eben von solchen Personen erhoben wurden und die gewünschte Zielgruppe zu einem Großteil die Ergebnisse generiert hat.

Die Personengruppe der befragten Beraterinnen kann nach verschiedenen Kriterien beschrieben werden. Gegliedert nach der Altersstruktur, stellen die Beraterinnen zwischen 25 und 34 Jahren die größte Teilnehmergruppe. Bei der Mehrheit der Beraterinnen leben keine Kinder im Haushalt. Jeweils ein Kind haben 20% der Befragten, 2 Kinder 5% und lediglich eine Teilnehmerin hat 3 Kinder. Auch die aktuellen Positionen der Befragten zeigen ein gemischtes Bild. Es waren aus allen Karriereleveln Teilnehmerinnen vertreten, wobei die Gruppen der Consultants, Senior und Management Consultants mit 78% die größte Teilnehmergruppe stellten.

Da die Teilnehmerinnen aber nicht gezielt ausgesucht wurden, können trotz der Aufgliederungen keine Aussagen über die Repräsentativität der Ergebnisse gemacht werden.

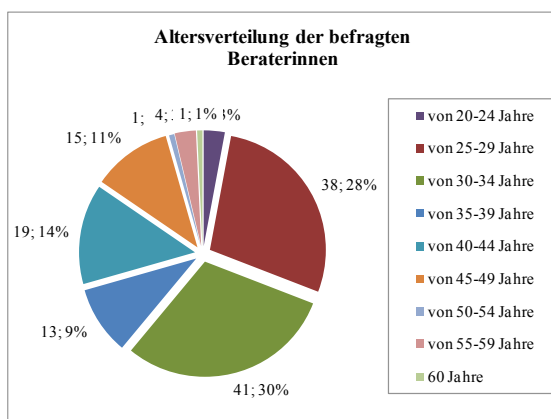


Abbildung 2: Altersverteilung der Beraterinnen

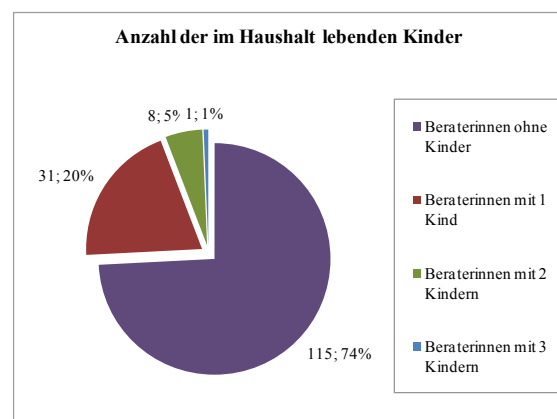


Abbildung 3: Kinderanzahl der Beraterinnen

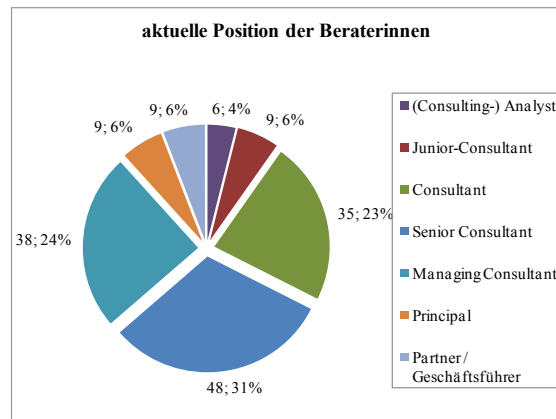


Abbildung 4: aktuelle Position der Beraterinnen

4 Studienergebnisse

4.1 Worüber reden wir eigentlich?

4.1.1 Was ist Work-Life-Balance?

Der Begriff WLB wird sowohl von Beraterinnen als auch von Personalverantwortlichen gleichermaßen sehr weit gefasst (vgl. Abbildung 5). Es zeigen sich allerdings Unterschiede in der Gewichtung verschiedener Bereiche. Einigkeit in beiden befragten Personengruppen herrscht bei den Bereichen „Beruf“, „Partnerschaft/Ehe“ und „Familie/Kinder“, welche fast gleichwertig und mit großer Zustimmung zum Themenfeld WLB hinzugezählt werden. Bei den befragten Beraterinnen erhalten die Bereiche „Gesundheit“, „Freunde“, „Hobbies“ und „Sport“ ebenfalls eine sehr hohe Zustimmung. Mit ein wenig Abstand folgen dann die Themen „Reisen“, „Weiterbildung“ und „Kultur“, welche aber immer noch tendenziell mit der Antwort „eher ja“ zum Begriff WLB zugeordnet werden, auch wenn hier mehr als 20% der Befragten ebenso angaben, dass diese Aspekte eher nicht zu WLB hinzugezählt werden. Der Punkt „Gemeinnütziges Engagement“ erhielt am wenigsten Zustimmung. Die vier zuletzt genannten Themen werden von Beraterinnen sehr verschiedenen beurteilt. Hier reichten die gegebenen Antworten von „ja, auf jeden Fall“ bis „nein, auf keinen Fall“.

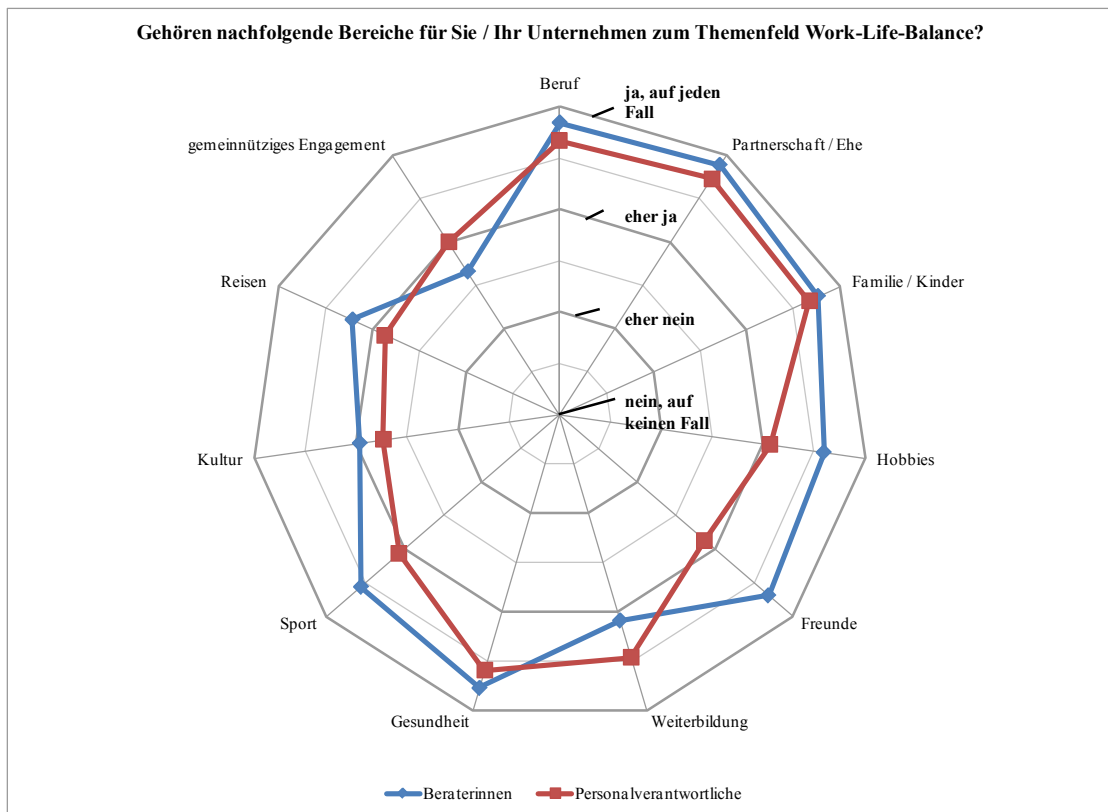


Abbildung 5: Welche Bereiche zum Themenfeld WLB gehören

Bei den Nennungen der Personalverantwortlichen fällt zunächst auf, dass durchgängig fast alle Bereiche weniger Zustimmung erhalten, als diese von Beraterinnen angegeben wird. Sehr deutlich treten diese Unterschiede bei den Themenfeldern „Freunde“ und „Hobbies“ zu Tage. Lediglich die Bereiche „Weiterbildung“ und „gemeinnütziges Engagement“ werden von Personalverantwortlichen mit größerer Zustimmung zum Themenfeld WLB hinzugezählt als Beraterinnen dies tun.

Bringt man die betrachteten Bereiche in eine Reihenfolge nach der genannten Zustimmung (vgl. Tabelle 1), so ergibt sich für die ersten vier Themen die gleiche Abfolge. Damit kann festgehalten werden, dass im Grunde ein ähnliches Verständnis des Themas WLB sowohl bei Beraterinnen als auch bei Personalverantwortlichen vorliegt. Demnach sollte bei der weiteren Betrachtung die Konzentration zunächst auf den Aspekten „Partnerschaft/Ehe“, „Beruf“, „Familie/Kinder“ und „Gesundheit“ gerichtet sein.

Beraterinnen		Personalverantwortliche	
Partnerschaft / Ehe	1,12	Partnerschaft / Ehe	1,26
Beruf	1,16	Beruf	1,33
Familie / Kinder	1,23	Familie / Kinder	1,33
Gesundheit	1,23	Gesundheit	1,40
Freunde	1,31	Weiterbildung	1,53
Hobbies	1,40	Sport	1,93
Sport	1,44	Hobbies	1,93
Reisen	1,78	gemeinnütziges Engagement	2,00
Weiterbildung	1,91	Reisen	2,13
Kultur	2,03	Freunde	2,13
gemeinnütziges Engagement	2,35	Kultur	2,26
Legende: 1= ja, auf jeden Fall, 2 = eher ja, 3 = eher nein, 4 = nein, auf keinen Fall			

Tabelle 1: Reihenfolge der WLB-Bereiche nach Wichtigkeit

4.1.2 Welche Zielstellungen haben Work-Life-Balance-Maßnahmen?

Zur erfolgreichen Realisierung der WLB von Beraterinnen können verschiedene Maßnahmen eingesetzt werden. Gefragt danach, welche Zielstellungen solche Maßnahmen verfolgen sollten, zeigte sich zwischen Beraterinnen und Personalverantwortlichen ein differenziertes Bild (vgl. Abbildung 6). Die Zielstellung „Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle“ wird von Beraterinnen als wichtigsten angesehen. Diese Sichtweise wird von Personalverantwortlichen deutlich unterschätzt. Eine tendenzielle übereinstimmende Nennung zeigt sich aber bei den Zielstellungen des Erhalts und der Förderung von Lebensqualität, Gesundheit sowie der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft ebenso wie die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation, wobei diese Punkte z.T. sehr deutlich von Personalverantwortlichen stärker betont werden.

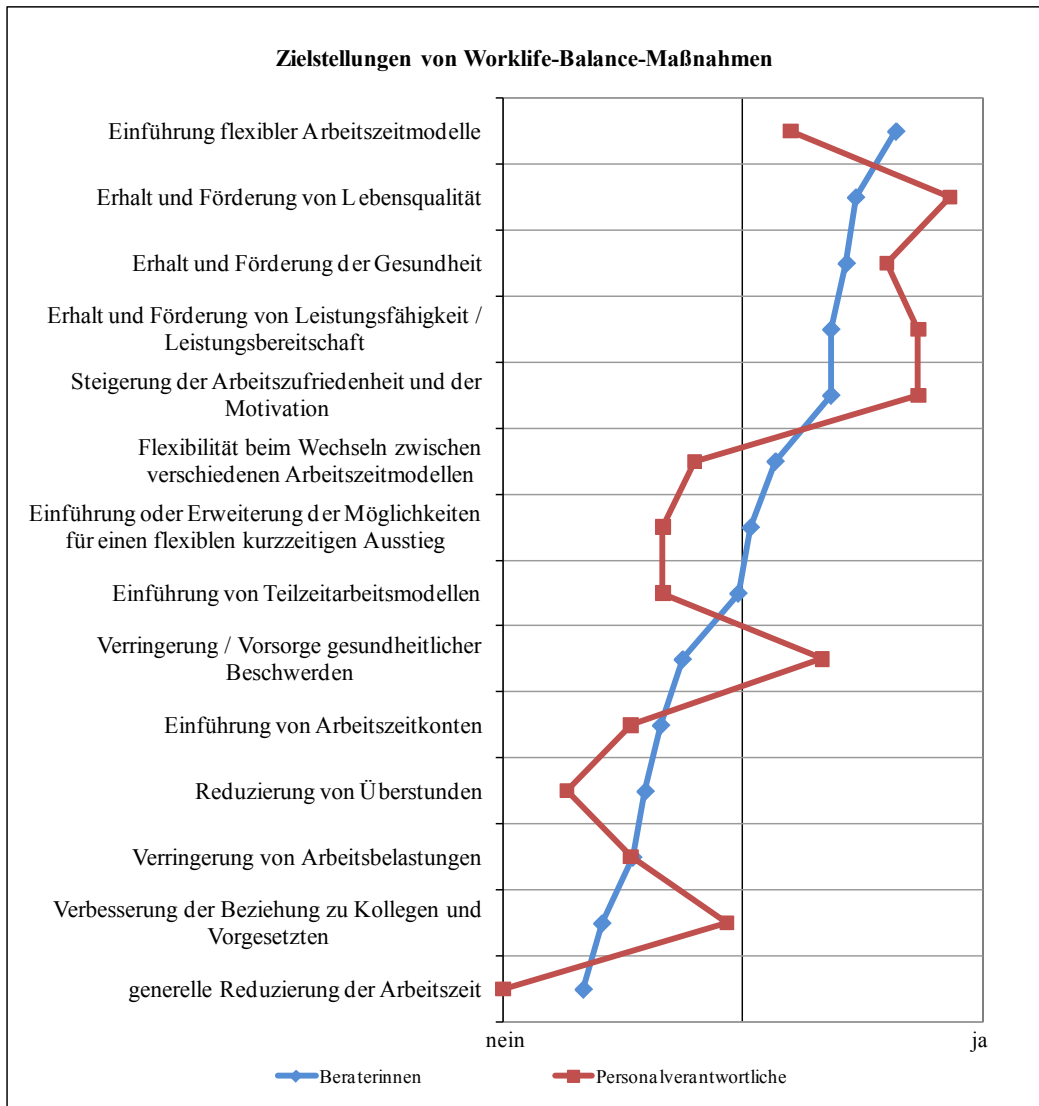


Abbildung 6: Welche Zielstellungen WLB-Maßnahmen haben sollten

Personalverantwortliche unterschätzen dagegen den Wunsch der Beraterinnen nach einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Beraterinnen nennen in diesem Zusammenhang „Flexibilität beim Wechseln zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen“ und „Möglichkeiten für einen flexiblen kurzzeitigen Ausstieg“ als weitere Ziele von WLB-Maßnahmen. Für Personalverantwortliche hingegen stellt sich die „Verringerung bzw. Vorsorge von gesundheitlichen Beschwerden“ ebenfalls als ein Ziel dar, was Beraterinnen wiederum nicht formulieren.

Zur besseren Vergleichbarkeit wurden wiederum die Nennungen der befragten Personengruppen in einer Tabelle gegenübergestellt (vgl. Tabelle 2). Hierbei wird deutlich, wo be-

sonders starke Abweichungen in den Betonung von einzelnen Zielstellungen auftreten. Hierbei wird bei der Gruppe der befragten Beraterinnen nochmals Zielstellung der Flexibilität deutlich, was von Personalverantwortlichen unterschätzt wird. Diese wiederum sehen eher Zielstellungen als wichtig an, die das Arbeitsumfeld und das generelle Wohlbefinden betonen.

Zielstellungen von Worklife-Balance-Maßnahmen	Nennung Beraterinnen	Nennung Personalverantwortliche	Differenz (in Prozentpunkten)
Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle	82%	60%	22%
Einführung oder Erweiterung der Möglichkeiten für einen flexiblen kurzzeitigen Ausstieg	52%	33%	18%
generelle Reduzierung der Arbeitszeit	17%	0%	17%
Flexibilität beim Wechseln zwischen verschiedenen Arbeitszeitmodellen	57%	40%	17%
Reduzierung von Überstunden	30%	13%	16%
Einführung von Teilzeitarbeitsmodellen	49%	33%	16%
Einführung von Arbeitszeitkonten	33%	27%	6%
Verringerung von Arbeitsbelastungen	27%	27%	0%
Erhalt und Förderung der Gesundheit	72%	80%	-8%
Erhalt und Förderung von Leistungsfähigkeit / Leistungsbereitschaft	68%	87%	-18%
Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Motivation	68%	87%	-18%
Erhalt und Förderung von Lebensqualität	74%	93%	-20%
Verbesserung der Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten	21%	47%	-26%
Verringerung / Vorsorge gesundheitlicher Beschwerden	37%	67%	-29%
Legende: ■ stärkere Bejahung durch Beraterinnen ■ stärkere Bejahung durch Personalverantwortliche ■ ähnliche Bejahung durch beide Gruppen			

Tabelle 2: Zielstellungen von WLB-Maßnahmen im Vergleich

Lediglich die Zielstellung „Erhalt und Förderung der Gesundheit“ wird von beiden Seiten auf sehr hohem Niveau mit vergleichsweise wenig Abweichung bejaht. Auf niedrigem Niveau hingegen wird den Zielen „Einführung von Arbeitszeit-konten“ und „Verringerung von Arbeitsbelastungen“ von beiden Personengruppen weitestgehend übereinstimmend vergleichsweise weniger Zustimmung gegeben.

Als Konsens für weitere Betrachtungen kann festgehalten werden, dass Maßnahmen mit dem Fokus auf die Lebensqualität, die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie Arbeitszufriedenheit und Motivation von beiden befragten Gruppen als Zielstellungen verfolgt werden sollten.

4.1.3 Wer ist für die Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen verantwortlich und von welchen Faktoren hängt die Umsetzung ab?

Nachdem die Themenzuordnung zu WLB und die Zielstellung von WLB-Maßnahmen beleuchtet wurden, bestand eine weitere Frage darin, wer für die Umsetzung von entsprechenden WLB-Maßnahmen verantwortlich sei (vgl. Abbildung 7). Bei den Antworten wird deutlich, dass, nach Vorstellung von Beraterinnen und Personalverantwortlichen, mehrere Parteien gemeinsam die Verantwortung übernehmen sollten. Auf globaler Ebene fällt aber zunächst auf, dass der Politik bzw. dem Staat diese Hauptverantwortung nicht übertragen wird. Vielmehr sind es zunächst die Unternehmen respektive der Arbeitgeber und die Personen bzw. Arbeitnehmer selbst, die gemeinsam Verantwortung übernehmen sollen, wobei jede der befragten Gruppen bei der jeweils anderen ein wenig mehr Verantwortung sieht, als bei sich selbst.

In zweiter Linie wird aber auch dem familiären bzw. partnerschaftlichen Umfeld einer einzelnen Person ebenfalls eine Teilverantwortung zugeschrieben, wobei Beraterinnen hier ein deutlich differenzierteres Bild wiedergeben, als Personalverantwortliche das tun. Immerhin knapp 40% der befragten Beraterinnen sehen tendenziell oder definitiv keine Verantwortung bei der Familie bzw. dem Partner. Als Fazit kann daher festgehalten werden, dass beide Personengruppen die gemeinsame Verantwortung für die Einführung und Umsetzung von WLB-Maßnahmen übernehmen sollen und wollen.

Wo sehen Sie zentral die Hauptverantwortung für die Einführung und Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen?

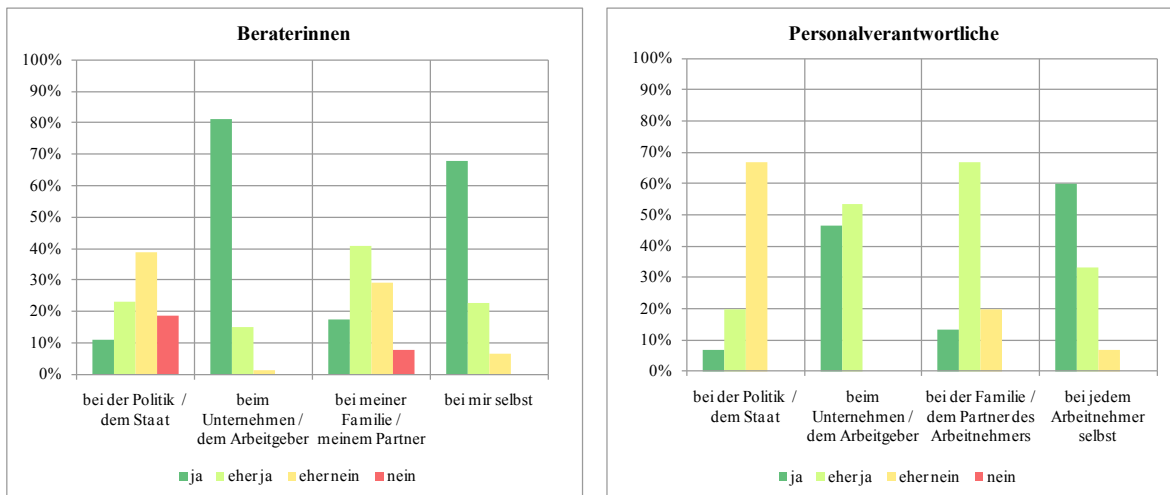


Abbildung 7: Wer für die Einführung und Umsetzung von WLB verantwortlich ist

In einer Vergleichsfrage an Beraterinnen werden die beschriebenen Ergebnisse gestützt (vgl. Abbildung 8). Demnach hängt die Umsetzung einer guten WLB vorrangig vom eigenen Zeitmanagement und der Unterstützung des Arbeitgebers ab. Eine flankierende Rolle wird dem Partner zu teil, zudem stellen auch die individuellen finanziellen Möglichkeiten einen Faktor dar. Wiederum wird der Unterstützung durch den Staat eher keine Bedeutung zugesprochen.

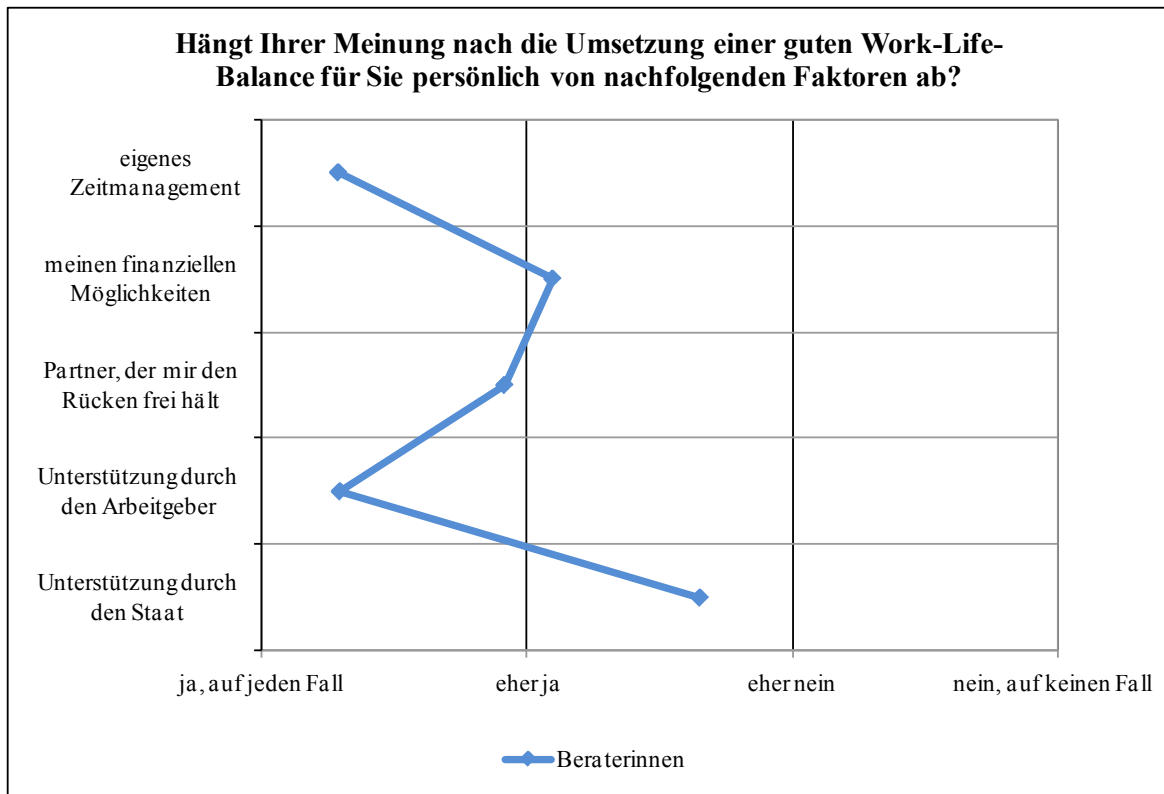


Abbildung 8: Von welchen Faktoren die Umsetzung der WLB abhängt

4.1.4 Wie steht es um die aktuelle Work-Life-Balance der Beraterinnen?

In einem zweiten Fragenblock wurde die aktuelle Situation der Beraterinnen rund um die Themenfelder WLB, Arbeitsumfeld bzw. generelle berufliche Aspekte erhoben um sie den eher grundlegenden Vorstellungen gegenüberstellen zu können. Dabei wurde zunächst nach der gewünschten Zeitverteilung der Beraterinnen in den bereits in Abschnitt 5.1 betrachteten Bereichen gefragt (vgl. Abbildung 9). Mit deutlichem Abstand wurde hierbei der Bereich Beruf als einziger genannt, in dem Beraterinnen weniger Zeit verbringen wollten. Dies überrascht insofern, als dass die generelle Reduzierung der Arbeitszeit mit tendenziell eher nicht als Zielstellung von WLB-Maßnahmen genannt wurde (vgl. Abbildung 6). Es scheint daher so zu sein, dass die berufliche Tätigkeit aus Sicht der Beraterinnen zwar schon ein sehr großes Zeitbudget in Anspruch nimmt, diese Problematik aber nicht durch die Einführung von WLB-Maßnahmen adressiert werden soll. Vielmehr kann vermutet werden, dass (über-)lange Arbeitszeiten in der Beratungsbranche ein generelles Merkmal

sind und bei Unzufriedenheit entsprechend auch nur eine generelle Lösung hilfreich sein kann.

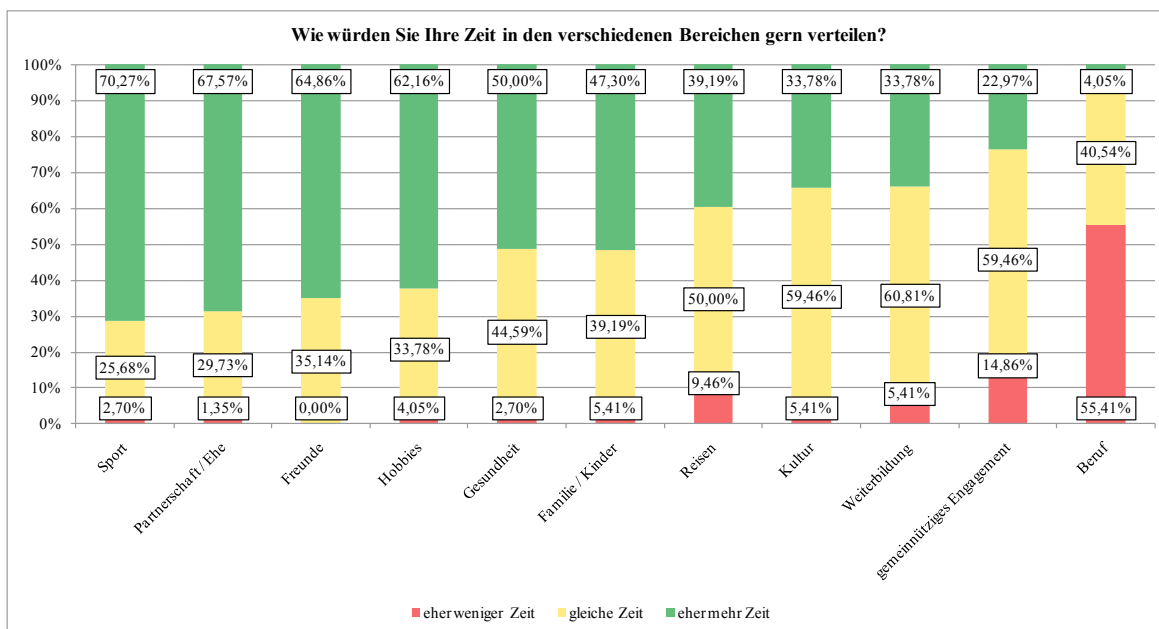


Abbildung 9: So würden Beraterinnen Ihre Zeit gerne anders verteilen

Dem Bereich Beruf, in dem Beraterinnen als einzigem überwiegend weniger Zeit verbringen möchten, stehen die Themen Sport, Partnerschaft/Ehe, Freunde, Hobbies, Gesundheit sowie Familie/Kinder gegenüber. Diesen möchte der Großteil der befragten Beraterinnen mehr Zeit zusprechen und (Zeit-)Bereich Beruf ist der einzige, aus dem diese gewünschte „Mehrzeit“ zur Verfügung gestellt werden kann. Die gleiche Zeit wie bisher möchte die Mehrheit der Beraterinnen den Bereichen Weiterbildung, Kultur, gemeinnütziges Engagement sowie Reisen widmen.

In der Gegenüberstellung der gewünschten Zeitverteilung und der Wichtigkeit der betrachteten WLB-Aspekte wird deutlich, dass eine Diskrepanz zwischen der angestrebten und der tatsächlichen WLB-Situation bei Beraterinnen vorzufinden ist (vgl. Tabelle 3). So sind besonders die Bereiche als wichtig bezeichnet worden, denen ein anderes, als das bisherige Zeitbudget zugesprochen werden soll. Aspekte der WLB, denen eine vergleichsweise geringe Wichtigkeit bescheinigt wird, sollen mehrheitlich eine unveränderte Zeitverteilung erhalten.

Reihenfolge nach Wichtigkeit		tendenziell gewünschte Zeitverteilung
Partnerschaft / Ehe	1,12	eher mehr Zeit – 67,57 %
Beruf	1,16	eher weniger Zeit – 55,41 %
Familie / Kinder	1,23	eher mehr Zeit – 47,30 %
Gesundheit	1,23	eher mehr Zeit – 50,00 %
Freunde	1,31	eher mehr Zeit – 64,86 %
Hobbies	1,40	eher mehr Zeit – 62,16 %
Sport	1,44	eher mehr Zeit – 70,27 %
Reisen	1,78	gleiche Zeit – 50,00 %
Weiterbildung	1,91	gleiche Zeit – 60,81 %
Kultur	2,03	gleiche Zeit – 59,46 %
gemeinnütziges Engagement	2,35	gleiche Zeit – 59,46 %
Legende: 1= ja, auf jeden Fall, 2 = eher ja, 3 = eher nein, 4 = nein, auf keinen Fall		

Tabelle 3: Gewünschte Zeitverteilung im Vergleich zur Wichtigkeit

4.1.5 Kann ein Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben gelingen?

Der Wunsch weniger Zeit dem Bereich Beruf zu widmen lässt den Schluss zu, dass die Beratertätigkeit eine dominante Stellung mit einem (zu) hohen Zeitvolumen ggü. anderen Bereichen aufweist. Um diese Aussage näher zu beleuchten, wurden Beraterinnen gefragt, welche Punkte ihrer derzeitigen Arbeitszeitregelungen ihnen nicht gefallen bzw. worauf sie gern mehr Einfluss haben würden (vgl. Abbildung 10). Mit deutlichem Abstand wurden hierbei jeweils mit über 40% Zustimmung die Punkte „mehr Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsort“, „unbezahlte Mehrarbeit“, „zu viele Überstunden“ sowie „zu viel Abendarbeit“ genannt. Es zeigt sich, dass es also nicht allein um die Gesamtzeitdauer für den Bereich Beruf bzw. das gesamte Arbeitsvolumen als Beraterin zu gehen scheint, sondern vielmehr um eine zu hohe Unregelmäßigkeit bei der Arbeitserbringung, sowohl in räumlicher (Arbeitsort) als auch zeitlicher (Abendarbeit) geht. Diese Belastungen werden zudem noch durch eine nicht adäquat wahrgenommene Bezahlung (unbezahlte Mehrarbeit) als negativ wahrgenommen. So ergibt sich auch, dass sich 29% der Befragten mehr Einfluss-

möglichkeiten auf die Arbeitszeit und 26% mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsdauer wünschen. Dem gegenüber geben 15% der Beraterinnen an, dass sie im Bereich Arbeitszeitregelung vollkommen zufrieden sind.

Insgesamt zeigen Beraterinnen also hier bereits erste Ansatzpunkte für WLB-Maßnahmen auf, in dem Beratungsunternehmen ihnen mehr Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsort geben, eine Verlagerung der Arbeitszeit, weg von den Abendstunden, ermöglichen und die Anzahl von Überstunden sowie unbezahlte Mehrarbeit reduzieren.

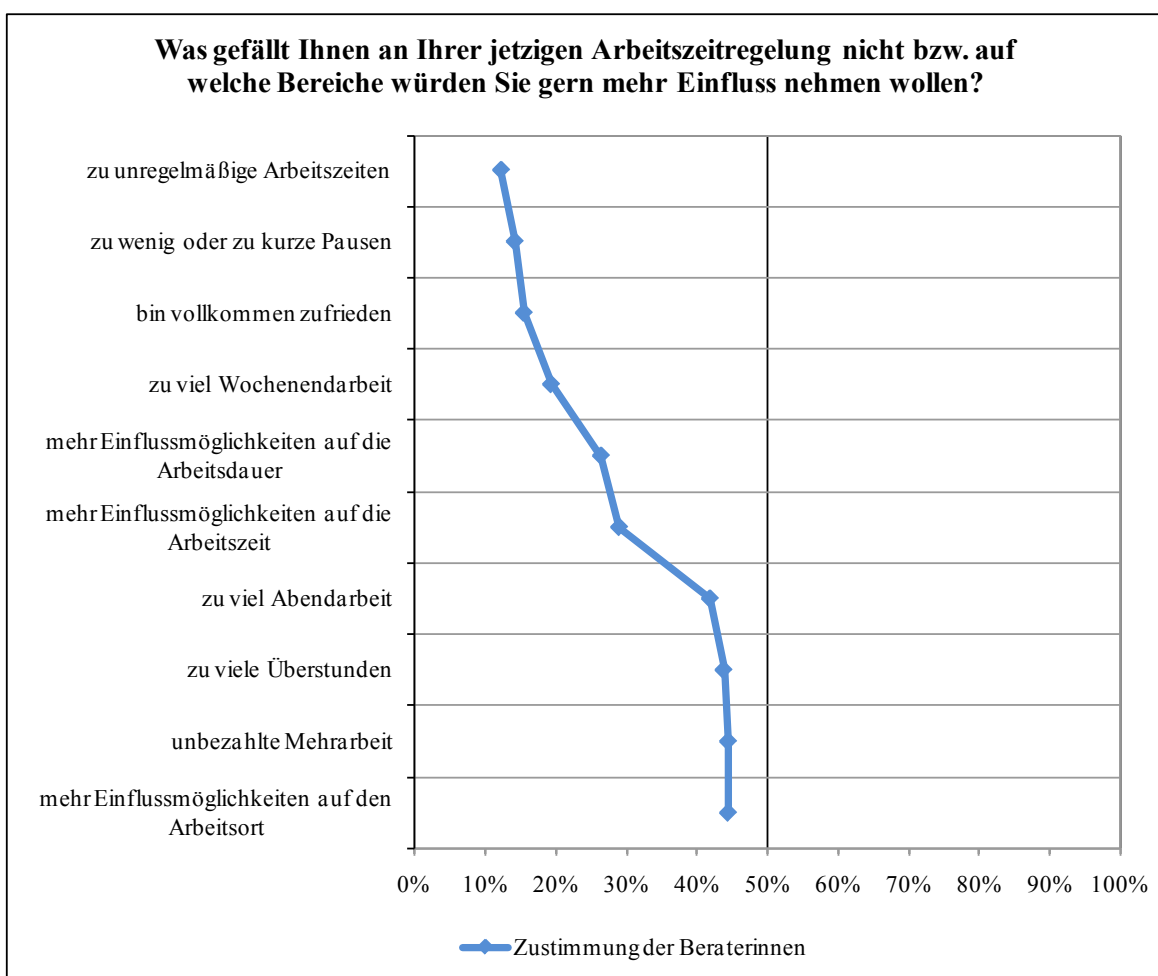


Abbildung 10: Was Beraterinnen an ihrer Arbeitszeitregelung derzeit nicht gefällt

In diesem Punkten zeigt sich bereits eine große Herausforderung der generellen Gestaltung von Beratungsdienstleistungen. Diese werden zu einem großen Teil beim Kunden / Mandanten vor Ort erbracht und dieser ist i.d.R. nicht der Wohnort der Beraterinnen. Durch

diese Abwesenheit vom Wohnort ist es daher aber nicht möglich, mehr Zeit mit dem Partner und / oder der Familie zu verbringen. Kommen dann noch Aspekte wie zu viele Überstunden, Abend- oder gar Wochenendarbeit hinzu, steht den Beraterinnen selbst dann nicht die gewünschte Zeit mit dem Partner und / oder der Familie zu Verfügung, wenn sie nicht vor Ort beim Kunden oder Mandanten sind. Es scheint daher in der aktuellen Konstellation auf Grund der Gestaltung der Beratungstätigkeit nicht möglich, den gewünschten Zeitausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu verwirklichen.

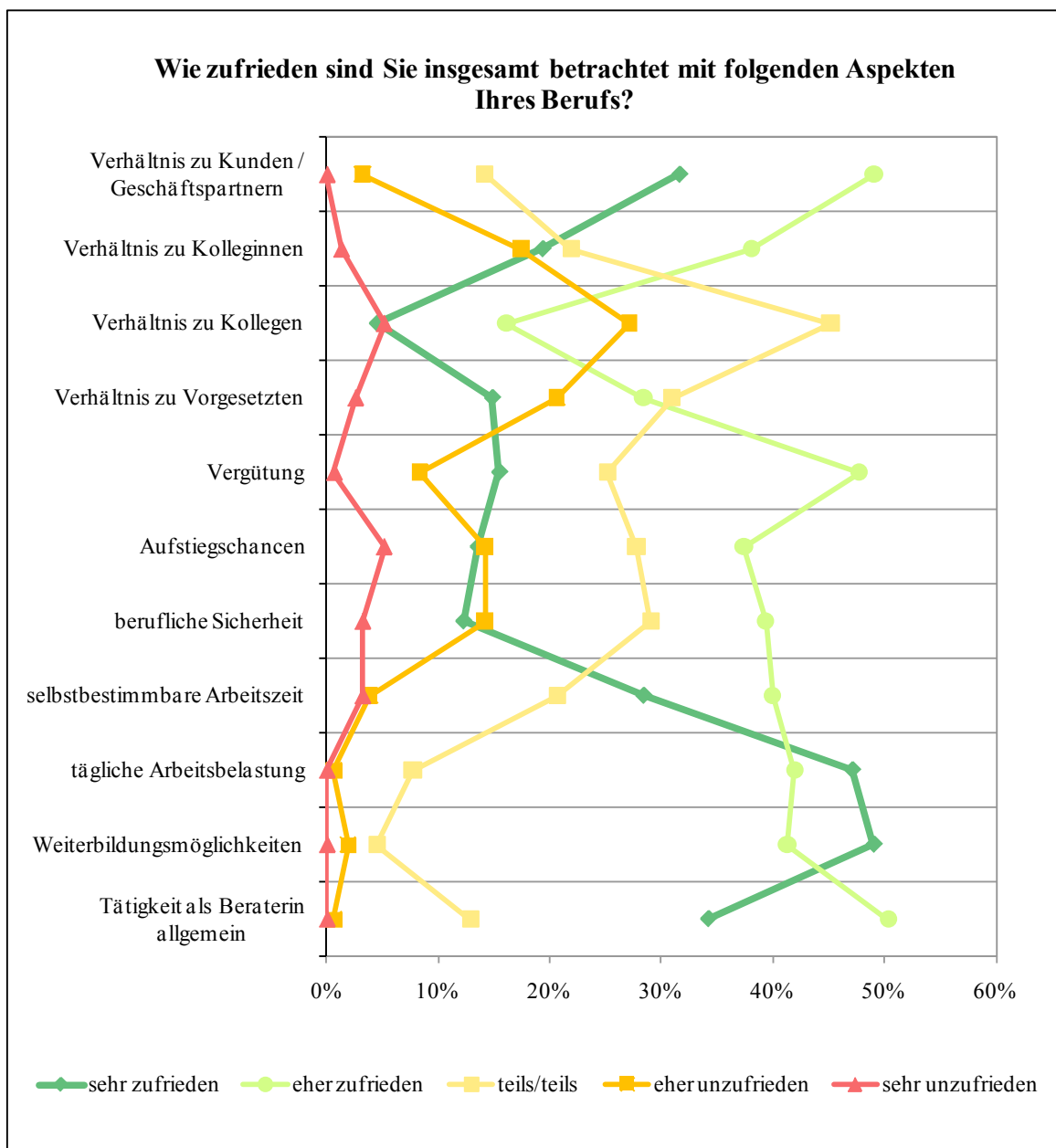


Abbildung 11: So zufrieden sind Beraterinnen mit Aspekten ihres Berufs

Um die Gewichtung des Faktors Arbeitszeit innerhalb des gesamten Spektrums der Beratertätigkeit feststellen zu können, wurden Beraterinnen auch danach befragt, wie zufrieden sie mit verschiedenen Aspekten ihrer Tätigkeit sind (vgl. Abbildung 11). Hier schneiden die Punkte „tägliche Arbeitsbelastung“ sowie „Weiterbildungsmöglichkeiten“ besonders positiv ab. 47% äußerten hier, dass sie sehr zufrieden seien und 42%, dass sie eher zufrieden seien. Ergänzend hierzu wurde auch die selbstbestimmbare Arbeitszeit als positiv (28% sehr zufrieden und 40% eher zufrieden) beschrieben. Dabei überraschen diese positiven Beurteilungen der täglichen Arbeitsbelastung und Arbeitszeit, da zuvor von immerhin 29% bzw. 26% mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeit und die Arbeitsdauer gewünscht wurden (vgl. Abbildung 10). Ebenfalls positiv wird das Verhältnis zu Kunden und Geschäftspartnern beschrieben bei dem sich insgesamt 81% sehr oder zumindest eher zufrieden zeigen.

Die größte Unzufriedenheit zeigt sich im Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, mit welchem sich 5% bzw. 3% sehr unzufrieden und 27% bzw. 21% eher unzufrieden zeigten. Die Gestaltung der Beraterinnentätigkeit mit Unterstützung von WLB-Maßnahmen sollte als offensichtlich nicht nur persönliche Bereiche, wie Arbeitszeit, -dauer und -belastung adressieren, sondern auch den zwischenmenschlichen Bereich zu Kollegen und Vorgesetzten im Fokus haben.

4.1.6 Wird aktiv eine Work-Life-Balance angestrebt und ermöglicht die Beratungstätigkeit die Umsetzung dieser?

Insgesamt kann bisher festgehalten werden, dass Beraterinnen zwar größtenteils zufrieden mit der Arbeitszeit und generellen Arbeitsbelastung sind, sich aber mehr Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsort und die Verteilung der Arbeitszeit wünschen. Die Vermutung liegt nah, dass auf Grund der spezifischen Umstände einer Beratertätigkeit (lange Arbeitszeiten und Erbringen von Leistungen beim Kunden vor Ort), diese nicht oder nur bedingt zur Realisierung einer WLB geeignet ist.

Um diese Vermutung zu untersuchen, wurde Beraterinnen gefragt, in wie fern sie überhaupt aktiv eine Balance zwischen den Bereichen Beruf und Privatleben anstreben und ob die berufliche Tätigkeit in der Unternehmensberatung die Umsetzung einer persönlichen

WLB zulässt (vgl. Tabelle 4). Hierbei zeigte sich zum einen, dass der Großteil der befragten Beraterinnen (über 90%) aktiv eine Balance zwischen Beruf und Privatleben anstreben. Demgegenüber gaben mehr als 60% an, dass die berufliche Tätigkeit in der Unternehmensberatung eher nicht oder sogar auf keinen Fall die Umsetzung einer persönlichen WLB zu ließe.

Stellt man die gegebenen Antworten dieser beiden Fragen gegenüber, so wird deutlich, dass über 56% der befragten Beraterinnen zwar aktiv eine WLB anstreben, die Umsetzung aber auf Grund der beruflichen Tätigkeit tendenziell eher nicht zugelassen wird (roter Bereich in der Tabelle), d.h. die Erwartungen der Beraterinnen können hier nicht erfüllt werden. Bei etwas mehr als 38% der Beraterinnen werden die Erwartungen aber erfüllt, d.h. zum einen sehen diese Befragten ihr Streben nach einer WLB durch die Tätigkeit ermöglicht bzw. wird keine WLB aktiv angestrebt wodurch auch die Nichtermöglichung durch die berufliche Tätigkeit keine negativen Auswirkungen hat (gelber Bereich in der Tabelle). Lediglich eine befragte Beraterin gab an, dass sie nicht aktiv nach einer WLB strebt und die Umsetzung der persönlichen WLB durch den Beruf gut ermöglicht sieht, ihre Erwartungen werden also übererfüllt (grüner Bereich in der Tabelle).

Die Vermutung scheint sich also zu bestätigen, dass mehrheitlich die spezielle Form der beruflichen Tätigkeit in der Beratungsbranche einer gewünschten Umsetzung der WLB entgegensteht. Hier bleibt dann die Frage offen, mit welchen Maßnahmen diesem Umstand begegnet werden kann, so dass mehr Beraterinnen ihre persönliche WLB besser umsetzen können und eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gelingen kann.

		Lässt Ihre berufliche Tätigkeit die Umsetzung Ihrer persönlichen Work-Life-Balance zu?				
	Antwortmöglichkeiten	<i>ja - auf jeden Fall</i>	<i>eher ja</i>	<i>eher nein</i>	<i>nein - auf keinen Fall</i>	<i>Summe</i>
Streben Sie aktiv eine Balance zwischen den Bereichen Beruf und Privatleben an?	<i>ja - auf jeden Fall</i>	5,81%	19,35%	24,52%	5,16%	54,84%
	<i>eher ja</i>	0,65%	8,39%	22,58%	3,87%	35,48%
	<i>eher nein</i>	0,65%	0,00%	3,87%	0,65%	5,16%
	<i>nein - auf keinen Fall</i>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	<i>Summe</i>	7,10%	27,74%	50,97%	9,68%	
Fehlende Werte zu 100%: Es wurden keine Angaben zur Frage gemacht						
Legende: ■ Erwartungen werden übererfüllt ■ Erwartungen werden erfüllt ■ Erwartungen werden nicht erfüllt						

Tabelle 4: Gegenüberstellung - Streben nach WLB und Ermöglichung durch die Beratungstätigkeit

4.2 Ist-Situation

4.2.1 Wie werden Aktivitäten des Arbeitgebers von den Beraterinnen empfunden?

In einem weiteren umfangreichen Fragenblock wurde die aktuelle und zukünftige Situation um die von Arbeitgeberseite angebotenen WLB-Maßnahmen beleuchtet. So wurden auf der einen Seite Beraterinnen gefragt, wie sie den Umfang an durch den Arbeitgeber angebotenen WLB-Maßnahmen empfinden (vgl. Abbildung 12). Die Ergebnisse zeigen, dass Beraterinnen den Umfang aller bewerteter Maßnahmen als eher zu gering oder sogar deutlich zu gering empfinden. Der Bereich der flankierenden Maßnahmen, zu denen z.B. ein Wäsche- oder Einkaufsservice oder Kinderbetreuungsmaßnahmen gezählt wurden, wird dabei von mehr als 69% der befragten als negativ eingeschätzt. Fast gleich auf folgen Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung (mehr als 64% negativ), Information und Kommunikation zu WLB sowie Gesundheit (jeweils mehr als 61%) sowie Personalentwicklung (60%). Punkte, die am besten bewertet wurden, sind Maßnahmen zur Arbeitsortflexibilisierung, welche von mehr als 29% der Beraterinnen als eher ausreichend oder sogar mehr als ausreichend benannt wurden und die Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung, mit mehr als 28% positiver Einschätzung.

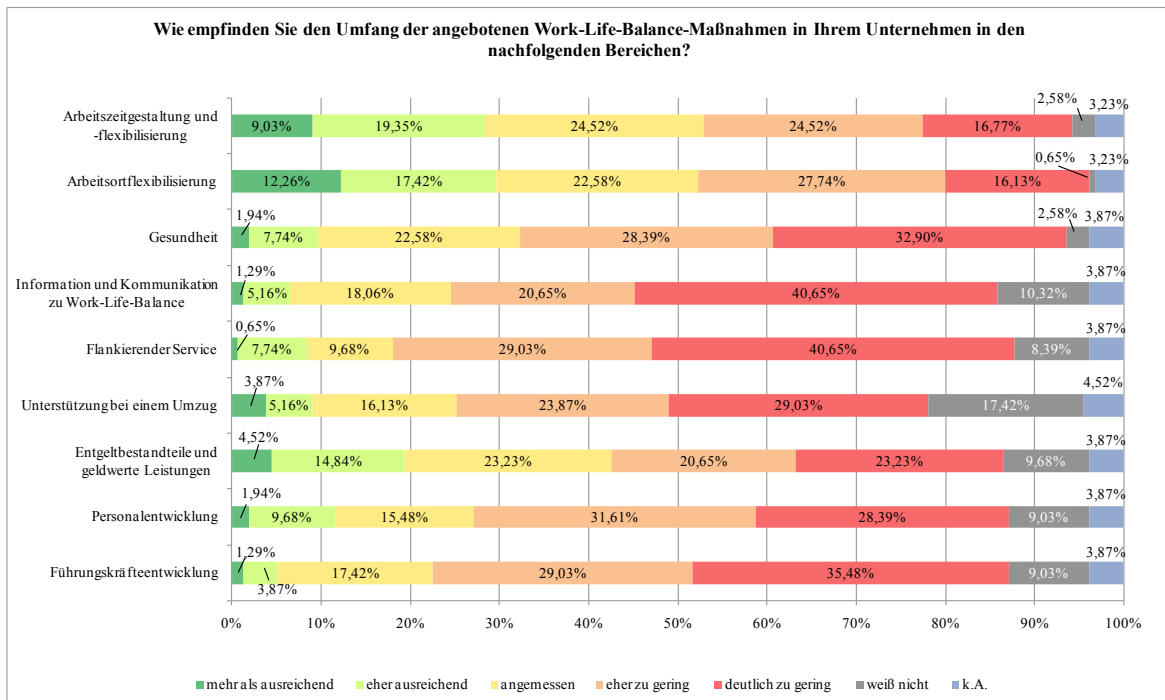


Abbildung 12: Wie der Umfang des Angebots von WLB-Maßnahmen empfunden wird

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Sensibilisierung von Führungskräften bzw. eine generelle Informationspolitik zum Thema WLB nur unzureichend in Beratungsunternehmen vorhanden ist. In Verbindung mit der geäußerten Unzufriedenheit der Beraterinnen mit dem Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten (vgl. Abbildung 11) kann ihr evtl. ein Schlüssel zu einer Verbesserung in diesem Bereich liegen. Insgesamt zeigt sich aber doch ein recht negatives Bild der aktuellen Situation, welche noch erhebliche Verbesserungspotenziale aus Sicht der Beraterinnen aufzeigt. Allerdings zeigt sie auch, dass Beratungsunternehmen durchaus erkannt haben, dass die Bereiche Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung sowie Arbeitsortflexibilisierung jene sind, mit denen die Umsetzung einer persönlichen WLB für Beraterinnen am ehesten positiv unterstützt werden kann, auch wenn noch lange keine ideale Situation erreicht ist (vgl. Abbildung 10 und Abbildung 11).

4.2.2 Welchen Bereichen sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden?

Nach der Erfassung der Ist-Situation wurden Beraterinnen gefragt, in welchen Bereichen sie sich eine generelle Einführung oder sogar Ausweitung von WLB-Maßnahmen wün-

schen (vgl. Abbildung 13). Hierbei bestätigt sich die Vermutung, dass, obwohl Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung sowie Arbeitsortflexibilisierung bereits als am positivsten gesehen werden, hier weitere Anstrengungen aus Sicht der Beraterinnen zu Unternehmen sind.

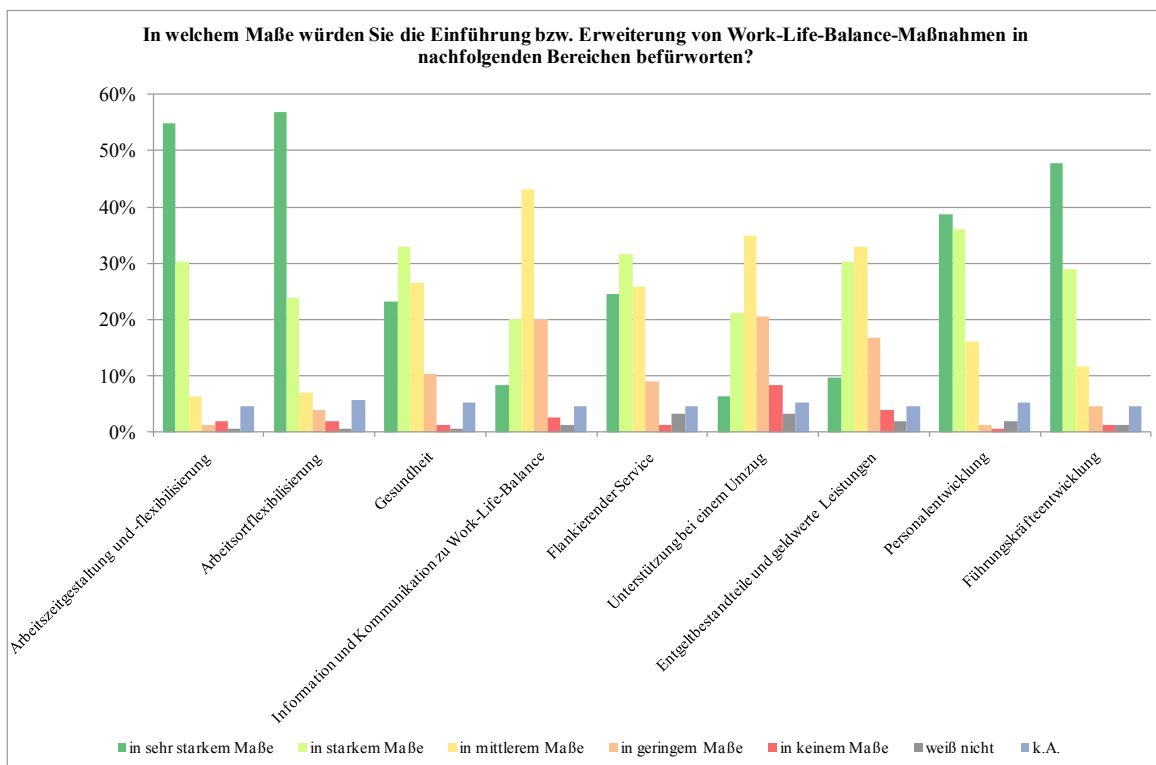


Abbildung 13: In welchen Bereichen sollten Maßnahmen bereitgestellt werden

Diese beiden Aspekte sollten mit jeweils weit über 50% in sehr starken Maße ausgebaut werden. Mit ein wenig Abstand zeigt sich dann auch, dass die Führungskräfte- und Personalentwicklung ebenfalls mit WLB-Maßnahmen bedacht werden sollen. Dies bestätigt nochmals die bereits festgestellte Unzufriedenheit mit dem derzeitigen Umfang von Maßnahmen in diesen Bereichen (vgl. Abbildung 12).

Eine zweite Gruppe von Maßnahmen stellen die Themenfelder Gesundheit, Flankierender Service sowie Information und Kommunikation zu WLB, Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen und Unterstützung bei einem Umzug dar. Hier sollen zwar auch Erweiterungen stattfinden, allerdings zeigt hier ein recht gemischtes Bild von Antworten. Besonders

die Unterstützung bei einem Umzug wird sogar von knapp 10% der Befragten nicht gewünscht.

Insgesamt geben Beraterinnen mit den Antworten zu den bisherigen Fragen deutliche Anhaltspunkte an ihre Arbeitgeber, dass in allen Bereichen noch weitere Verbesserungen gewünscht werden und diese zunächst bei der Gestaltung und Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit benötigt werden.

4.2.3 Was tun die Unternehmen im Bereich Work-Life-Balance?

Nachdem nun ausführlich die Situation der Beraterinnen sowie deren Wünsche und Vorstellungen betrachtet wurden, soll nun die Seite der Beratungsunternehmen betrachtet werden. Hierzu wurden Personalverantwortliche von Unternehmensberatungen als Stellvertreter und Verantwortliche für WLB im Unternehmen befragt. Dazu wurde bereits zu Beginn gezeigt, dass Personalverantwortliche durchaus gleiche Vorstellungen wie Beraterinnen zum Thema WLB haben (vgl. Abbildung 5).

Ergänzend hierzu und zur Gegenüberstellung zu den Aussagen der Beraterinnen, wurden Personalverantwortliche danach befragt, in welchem Umfang sie bzw. ihr Unternehmen bereits WLB-Maßnahmen anbieten (vgl. Abbildung 14). In der Gesamtheit der Ergebnisse zeigt sich zunächst im Vergleich zu den Antworten der Beraterinnen ein deutlich positiveres Bild. Zwar werden auch bestimmte Bereiche als eher zu gering oder gar nicht umgesetzt ausgewiesen, so z.B. Information und Kommunikation zu WLB, Flankierender Service und Gesundheit, aber gerade die Bereiche Arbeitsortflexibilisierung und Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung werden mit über 65% und über 50% als umfangreich oder sogar sehr umfangreich umgesetzt gesehen. Dies ist insofern interessant, als dass es gerade diese beiden Bereiche sind, die von Beraterinnen zwar auch als am positivsten umgesetzt gesehen werden, eben diese beiden Aspekte aber auch als weiter verbesserungswürdig genannt wurden (vgl. Abbildung 13). Das bedeutet für die Personalverantwortlichen, dass sie die Situation durchaus korrekt einzuschätzen wissen, wenn sie dies auch deutlich positiver als die Beraterinnen tun, allerdings sollten sie hieraus nicht den Schluss ziehen, Bemühungen in diesen Bereichen einzustellen oder gar zu reduzieren.

Bei den Themenfeldern Führungskräfte- und Personalentwicklung herrscht bei Personalverantwortlichen eine geteilte Meinung und es lässt sich keine überwiegende Tendenz ausmachen. Wie aber bereits gezeigt, sollten Personalverantwortliche diese Themen ebenfalls bei WLB-Maßnahmen berücksichtigen, da Beraterinnen hier den Wunsch nach einem Ausbau der Maßnahmen geäußert haben (vgl. Abbildung 13).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Personalverantwortliche im Vergleich zu den Beraterinnen ein positiveres Bild des Umfangs angebotener WLB-Maßnahmen darstellen und damit die, bei den Mitarbeiterinnen wahrgenommenen, Anstrengungen überschätzen. Dennoch wissen Personalverantwortliche um den Umstand, dass noch nicht alle Bereiche ausreichend fokussiert sind, da fast allen Aspekten ein eher zu geringer Umfang bescheinigt wird oder Maßnahmen gar nicht angeboten werden.

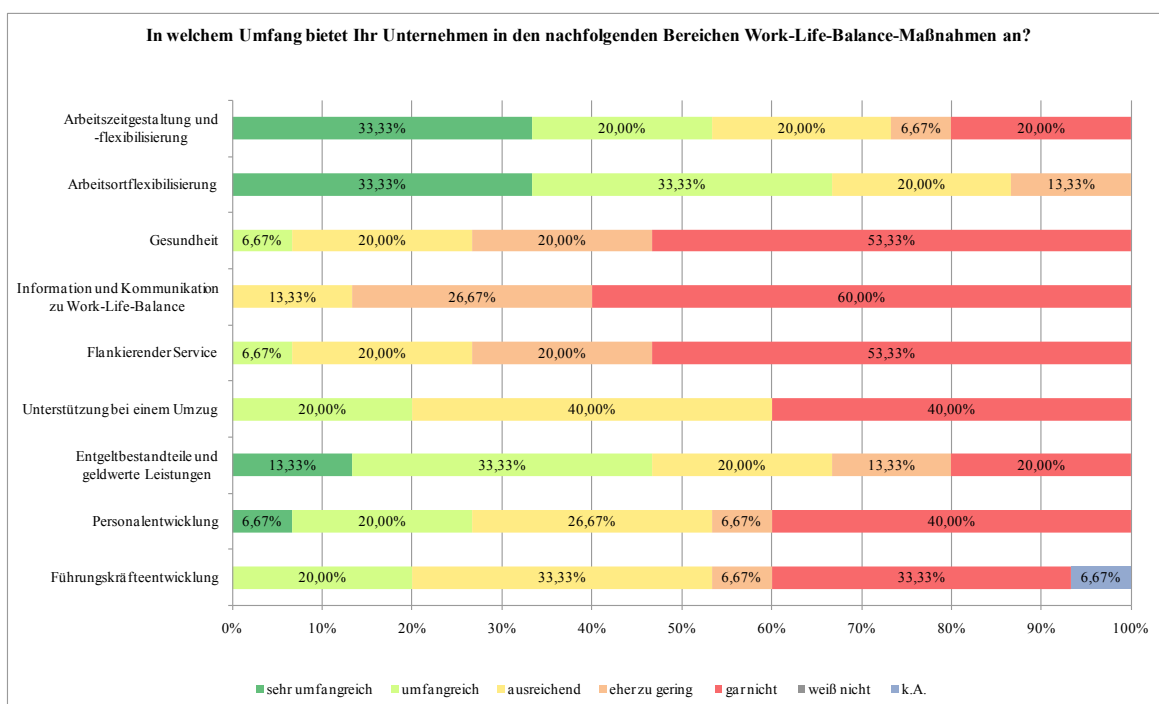


Abbildung 14: Welche WLB-Maßnahmen Beratungsunternehmen anbieten

4.2.4 Was wird zukünftig in diesen Bereichen geschehen?

Die befragten Personalverantwortlichen sollten ebenfalls darüber Auskunft geben, wie sich zukünftig das Angebot von WLB-Maßnahmen entwickeln soll (vgl. Abbildung 15). Das

wesentliche Ergebnis dieser Frage zeigt, dass mehrheitlich in allen Bereichen das Beibehalten des Status-Quo innerhalb des nächsten Jahres angestrebt wird. Nur vereinzelt wurde geäußert, dass ein geringer oder sogar ein starker Ausbau der Maßnahmen geplant sei. Ein Personalverantwortlicher gab zudem durchgängig an, dass er nicht wisse, wie die Entwicklung zukünftig aussehen soll, ein weiterer Personalverantwortlicher antwortete, dass der Umfang von Maßnahmen im Bereich Arbeitszeitgestaltung und -flexibilisierung sogar in geringem Maße zurückgehen wird.

In der Gesamtbetrachtung ist dieses Ergebnis überraschend, da Personalverantwortliche den Status Quo durchaus als negativ einschätzen, diesen aber trotzdem mehrheitlich nicht verbessern möchten. Dies lässt vermuten, dass generell der WLB im Beratungsunternehmen nur eine untergeordnete Rolle aus Sicht der Personalverantwortlichen zugesprochen wird. Personalverantwortliche sollten aber wahrnehmen, dass Beraterinnen sich in einigen Bereichen positive Veränderungen wünschen. Daher ist abzuwägen, welche Priorität WLB-Maßnahmen im Vergleich zu anderen Personal-Themen zugesprochen wird.

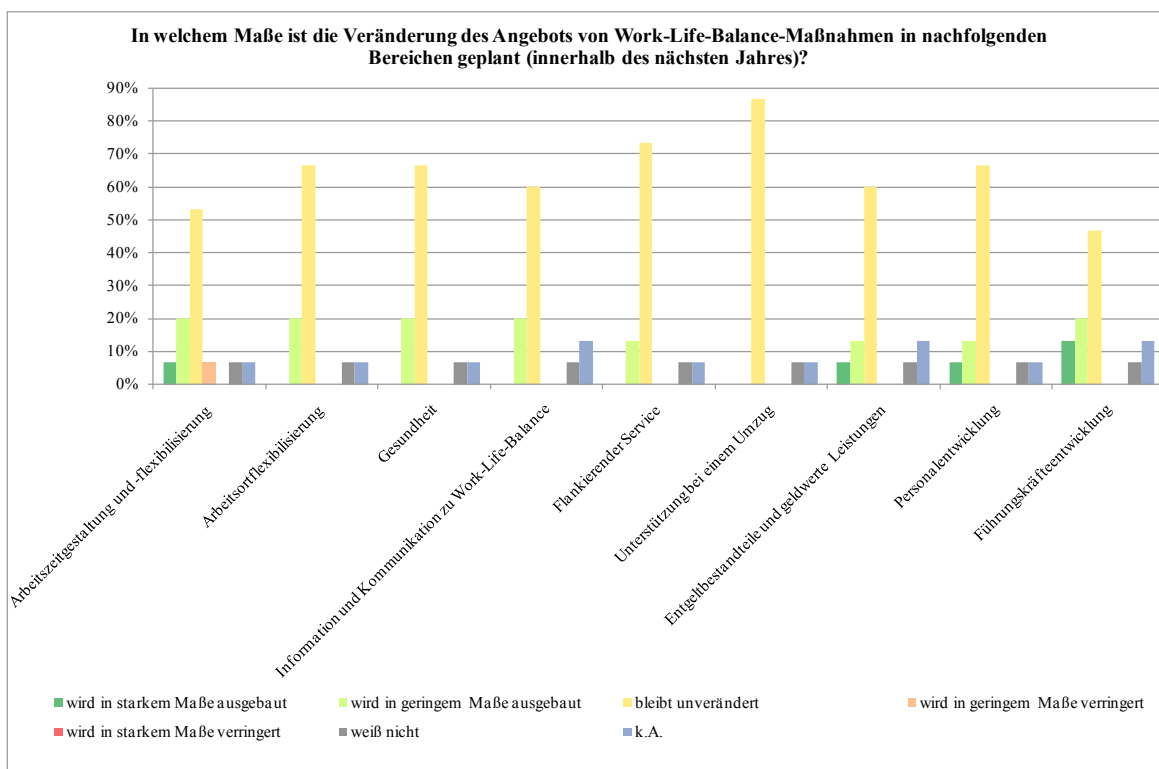


Abbildung 15: Wie die zukünftige Entwicklung von WLB-Maßnahmen geplant ist

4.2.5 Was versprechen sich Unternehmen von Work-Life-Balance-Maßnahmen?

Wenn Beratungsunternehmen den Umfang der eigenen angebotenen WLB-Maßnahmen eher als unzureichend beschreiben, in Zukunft aber auch keinen Ausbau der Maßnahmen planen, aus welchen Gründen wurden oder würden in Zukunft solche Maßnahmen dennoch eingeführt (vgl. Abbildung 16)?



Abbildung 16: Warum Beratungsunternehmen WLB-Maßnahmen einführen

Zu einem großen Teil antworteten die befragten Personalverantwortlichen hier mit Zielstellungen, welche das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschreiben. So werden WLB-Maßnahmen mit Abstand das Erreichen einer verbesserten Arbeitszufriedenheit und eines verbesserten Arbeitsklimas zugeschrieben. In zweiter Reihe folgen dann die Zielstellungen der Leistungssteigerung bzw. Erhöhung der Produktivität aber auch die Verbesserung der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Als kein Ziel von WLB-Maßnahmen werden dagegen die Reduzierung von Fehlzeiten oder eine positive Wirkung auf das Image des Beratungsunternehmens genannt. Ebenso scheinen die Vermeidung einer hohen Mitarbeiterfluktuation oder auch ein persönliches Verlangen der Mitarbeiter keine Gründe für Personalverantwortliche bzw. Beratungsunternehmen zu sein, WLB-Maßnahmen anzubieten.

Es zeigt sich bei Auswertung dieser Frage, dass WLB-Maßnahmen eher die Unterstützung von „weichen“ Arbeitsfaktoren zugeschrieben wird, diese aber keine strategische Rolle in der Gesamtheit von Leistungen tragen. Dies erklärt, warum der Status Quo, auch wenn er Verbesserungspotenzial bietet, nicht positiv verändert werden soll. Die strategischen Hebel in der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung scheinen in anderen Personalthemen zu liegen.

4.2.6 Was sind Hinderungsgründe bei der Einführung von Work-Life-Balance-Maßnahmen?

Neben den reinen strategischen Überlegungen, die zum Angebot von WLB-Maßnahmen führen können, wurden Personalverantwortliche befragt, ob es weitere Hinderungsgründe gäbe, welche einer Einführung von WLB-Maßnahmen entgegenstehen (vgl. Abbildung 17). Hierbei zeigt sich, dass es keine konkreten Hinderungsgründe für die Einführung von spezifischen WLB-Maßnahmen gibt, sondern dass es vielmehr ein Bündel an Gründen gibt, welche eine generelle Umsetzung von WLB-Maßnahmen behindern.

Gefragt nach solchen Gründen fällt zunächst auf, dass zu hohe Kosten als Hinderungsgrund nicht ins Gewicht fallen. Vielmehr wird aber auf breiter Ebene ein Kapazitätsproblem bei der Umsetzung von WLB-Maßnahmen angeführt. Für einige Maßnahmen wird auch ein genereller zu hoher organisatorischer Aufwand als Grund genannt. Diese beiden Punkte zeigen, dass Personalverantwortliche ihren Fokus eher auf andere Themen richten

und das Sich-Zuwenden zu WLB-Maßnahmen eher als begleitendes Element betrachtet wird, was dann aber durch eine Fülle nicht näher benannter Aufgaben, „hinten runter“ fällt.

Überraschend zeigt sich der Grund „fehlender Bedarf bei den Mitarbeitern“, welcher ebenfalls für alle WLB-Maßnahmen von einigen Personalverantwortlichen genannt wurde. Somit scheint hier ein generelles Kommunikationsproblem zu liegen, dass Beraterinnen und Berater ihre Wünsche und Bedürfnisse im Bereich WLB gar nicht erst an Personalverantwortliche herantragen. Somit lässt sich schlussfolgern, dass Mitarbeiter stärker in Richtung der Personalverantwortlichen ihres Arbeitgebers kommunizieren müssen, wenn sie WLB-Maßnahmen nutzen möchten, da sonst die Gefahr besteht, dass diese entsprechende Bedarfe nicht erkennen können.

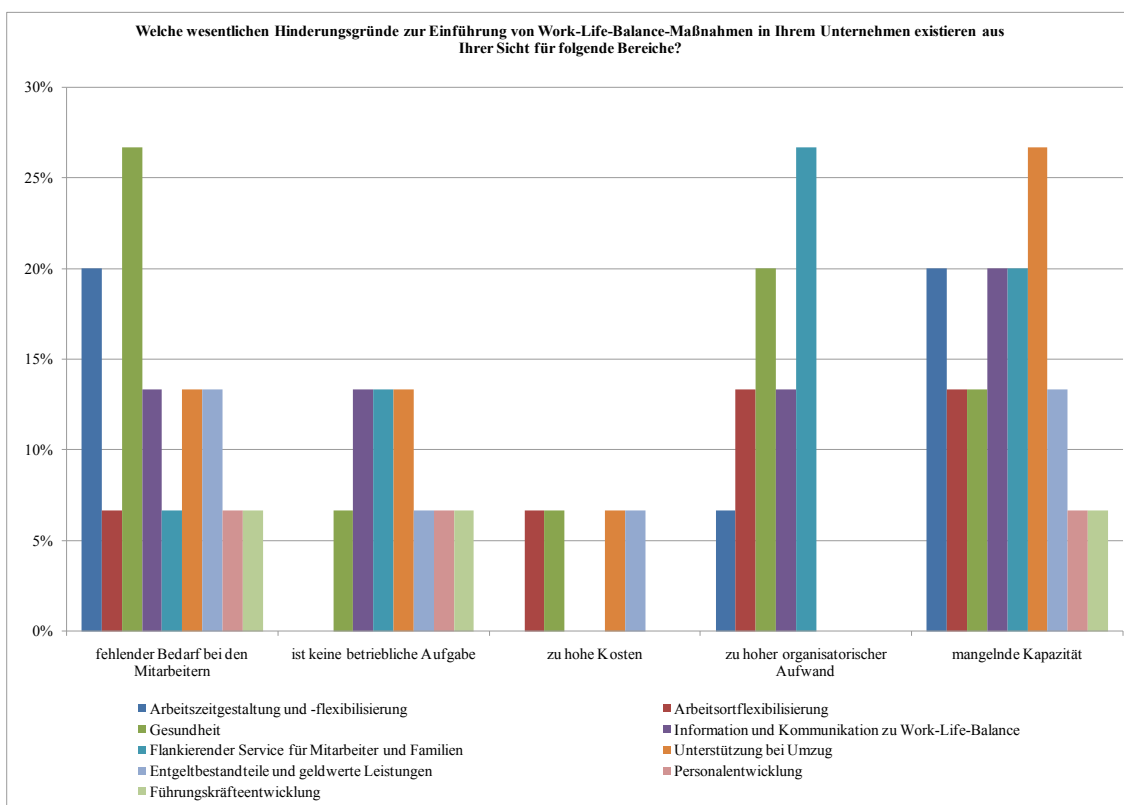


Abbildung 17: Hinderungsgründe für die Einführung von WLB-Maßnahmen

Betrachtet man die einzeln zu beurteilenden Maßnahmen genauer, so fällt auf, dass für die Bereiche Personal- und Führungskräfteentwicklung von 80% der Befragten keine Hinderungsgründe gesehen werden. Dies scheint daher ein geeigneter Ausgangspunkt zu sein,

um sich generell dem Thema WLB zu nähern. Defizite in diesen Bereichen wurden sowohl von Beraterinnen als auch von Personalverantwortlichen benannt (vgl. Abbildung 12 und Abbildung 14), Beraterinnen wünschen sich hier eine Verbesserung (vgl. Abbildung 13) und aus Sicht der Personalverantwortlichen stehen dem keine wesentlichen Hinderungsgründe entgegen (vgl. Abbildung 17). Aus diesen Antworten kann die Verankerung von WLB in den Bereichen Personal- und Führungskräfte-entwicklung als kleinster gemeinsamer Nenner zwischen Beraterinnen und Personalverantwortlichen angesehen werden.

Bei dieser Frage wurde auch von der Möglichkeit, individuelle Antworten zu geben, Gebrauch gemacht. Dabei wurde von jeweils einem Personalverantwortlichen als Grund die fehlende Akzeptanz beim Kunden, dass WLB-Maßnahmen keine strategischen Erfolgsfaktoren seien und dass die Firmengröße der Einführung von WLB-Maßnahmen entgegensteht, genannt. Insgesamt zeigt sich aber, dass Hinderungsgründe nur vereinzelt und auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau angeführt werden, was die niedrige Nennung von maximal vier Personalverantwortlichen (26%) in den einzelnen Kategorien deutlich macht.

4.3 Weitere Schritte

4.3.1 Wer macht den ersten Schritt?

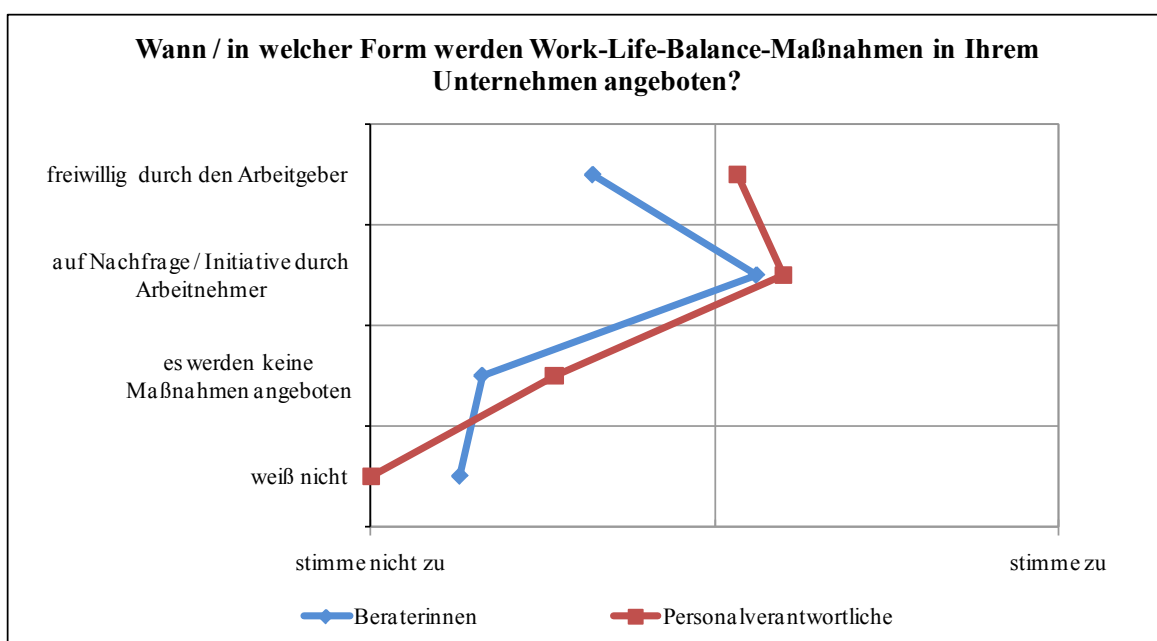


Abbildung 18: Durch wessen Initiative WLB-Maßnahmen angeboten werden

Da nun ein Ausgangspunkt für weitere Anstrengungen im Bereich WLB von Beraterinnen gefunden scheint, bleibt zu untersuchen, wie sich generell dem Thema weiter gewidmet werden soll. Beide Teilnehmergruppen wurden danach befragt, wer die Initiative zum Anbieten von WLB-Maßnahmen bisher ergriffen hat (vgl. Abbildung 18). Übereinstimmend zeigt sich, dass die Arbeitnehmer wohl generell am meisten Initiative zeigen, und durch Nachfrage WLB-Maßnahmen initiieren. Ein freiwilliges Angebot durch den Arbeitgeber sehen eher die Personalverantwortlichen gegeben, dies wird aber von Beraterinnen nicht so wahrgenommen.

Wiederum zeigt sich die Problematik der Wahrnehmung in diesem Punkt, ähnlich, wie dies bereits in anderen Bereichen festgestellt werden konnte (vgl. Abbildung 12 und Abbildung 14). Hier bleibt offen, ob Beraterinnen diese Punkte tatsächlich verstärkt negativ beurteilen oder ob sie evtl. ein überspitztes Bild zeichnen. Ebenso könnten Personalverantwortliche eine evtl. zu positive Sicht auf die Thematik haben oder sie geben die aktuelle Situation aus ihrer Sicht besonders erklärend wieder, da es ein Stück weit um die Beurteilung ihrer eigenen Arbeitsleistung geht.

4.3.2 Wovon hängt nun die tatsächliche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen ab?

Nachdem bereits nach eventuellen Hinderungsgründen bei der Umsetzung von WLB-Maßnahmen in der Unternehmensberatung gefragt wurde, stand zum Abschluss der Studie auch die Frage, welche Erfolgsfaktoren positiv auf das Erreichen einer WLB von Beraterinnen einwirken (vgl. Abbildung 19). Es wird deutlich, dass die tatsächliche Umsetzung von WLB eine gemeinsame Anstrengung mehrerer Personengruppen erfordert. Die Verantwortung der Geschäftsführung wird dabei besonders von den Personalverantwortlichen betont, was darauf schließen lässt, dass es sich beim Thema WLB nur dann um ein strategisches handeln kann, wenn die Unternehmensleitung eine entsprechende Priorität und Wichtigkeit zugesteht.

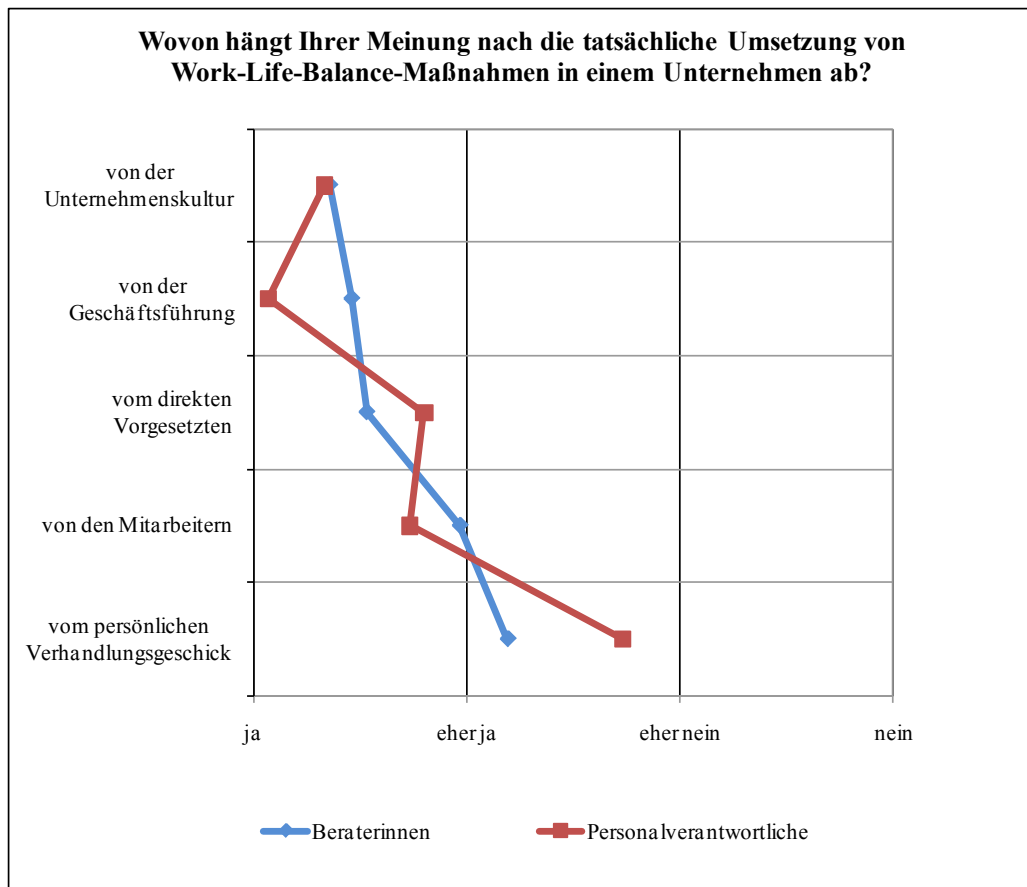


Abbildung 19: Wovon die tatsächliche Umsetzung von WLB-Maßnahmen abhängt

Ein Konsens herrscht bei der Beurteilung der Wichtigkeit der Unternehmenskultur, die von beiden Teilnehmergruppen der Befragung fast identisch gesehen wird. Hier gilt es also ein Umfeld zu schaffen und zu etablieren, in dem WLB-Maßnahmen gewünscht, vorhanden und umgesetzt werden, so dass diese zu den alltäglichen Rahmenbedingungen einer Tätigkeit in der Unternehmensberatung dazu gehören.

Uneinigkeit herrscht dagegen bei dem Punkt, ob das persönliche Verhandlungsgeschick für die tatsächliche Umsetzung einer WLB erforderlich ist. Einige Beraterinnen messen diesem Aspekt eher eine positive Wirkung bei, wobei Personalverantwortliche dies größtenteils nicht so sehen.

4.3.3 Work-Life-Balance - ein Frauenthema?

Es gibt also durchaus Ansatzpunkte für einen weiteren Ausbau der Thematik WLB in der Branche der Unternehmensberatung. Doch ist dies speziell eine Thematik für Beraterinnen (vgl. Abbildung 20)? In beiden Befragungsgruppen wird dies von 20% der Teilnehmer und Teilnehmerinnen so gesehen. Der größere Teil der Befragten antwortete jedoch, dass WLB sowohl für Männer als auch für Frauen gleichermaßen interessant sei.

Männliche Berater können wohl durchaus von den Bestrebungen ihrer Kolleginnen profitieren. Es bleibt aber hier noch offen zu untersuchen, in wie fern sich die Ansichten und Wünsche von männlichen Beratern von denen der Beraterinnen unterscheiden.

Dass WLB von einigen Personalverantwortlichen als ein eher für Frauen relevantes Thema erachtet wird, einige Beraterinnen sehen dies allerdings ähnlich (vgl. Abbildung 20), kann evtl. ein Grund sein, warum WLB-Maßnahmen in diesen Unternehmen keine strategische Bedeutung für Personalverantwortliche haben. Da Frauen in den Beratungsunternehmen deutlich unterrepräsentiert sind, würden WLB-Maßnahmen lediglich einer kleinen Gruppe von Arbeitnehmern zu Gute kommen.

Für den größeren Teil der befragten Personen ist WLB jedoch für männliche und weibliche Berater gleichermaßen interessant. Hier lässt sich die strategische Irrelevanz auf Basis der erhobenen Daten nicht erklären.

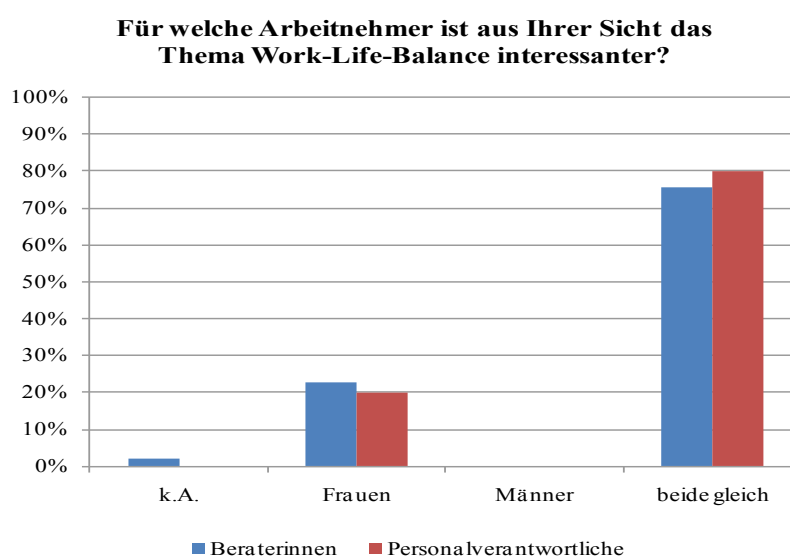


Abbildung 20: Für welches Geschlecht WLB interessanter ist

4.4 Ausblick und zukünftige Entwicklung

4.4.1 Wie wird sich die Gruppe der Arbeitnehmer zukünftig zusammen setzen?

Bei einer umfassenden Betrachtung des Themenfeldes WLB in Unternehmensberatungen wird klar, dass eine Verankerung in der Unternehmenskultur und eine deutlich positive Ausgestaltung von Maßnahmen kurzfristig nicht zu erreichen sein wird. Hier spielen langfristige Entwicklungen eine wesentliche Rolle. Daher lohnt es, sich anzuschauen, wie sich zukünftig die Belegschaft von Beratungsunternehmen zusammensetzen wird. Daher erging die Frage an Personalverantwortliche, wie sich das derzeitige Bewerberverhältnis zwischen Männern und Frauen darstellt (vgl. Abbildung 21).

Hierbei zeigt sich, dass zu einem großen Teil Frauen auch weiterhin deutlich unterrepräsentiert sein werden, da der Anteil der Bewerberinnen in der Branche der IT-Beratungsunternehmen durch die Personalverantwortlichen mit höchstens 40% angegeben wird, im gewichteten Durchschnitt aller Antworten ergibt sich sogar nur ein Anteil von nicht ganz 19%. Es steht daher zu befürchten, dass in manchen Beratungsunternehmen ein „Henne-Ei“-Problem besteht: WLB könnte aus Sicht der Personalverantwortlichen als „Frauen-Thema“ ohne strategische Relevanz angesehen werden. Da der Anteil der Frauen an den Bewerbern sehr gering ist, ergibt sich auch zukünftig kein Bedarf weitere WLB-Maßnahmen einzuführen. Weiterhin könnte durch den bestehenden, sehr geringen Frauenanteil es womöglich an entsprechenden Forderungen nach WLB-Maßnahmen durch die Beraterinnen selbst fehlen. Da sich aber auch zukünftig der Frauenanteil in den Beratungsunternehmen nicht erhöhen wird, bleibt diese Gruppe in der Minderheit, so dass sich für Personalverantwortliche womöglich ein zu geringer Bedarf ergibt und daher wiederum keine WLB-Maßnahmen eingeführt werden.

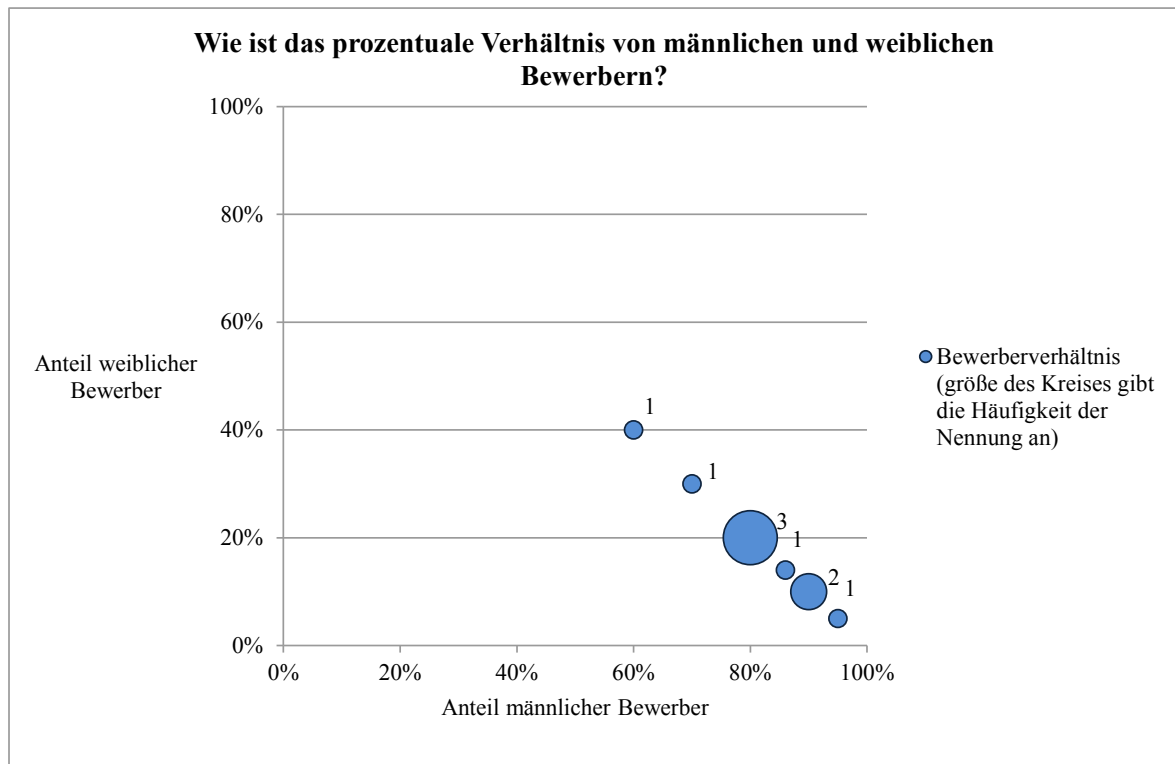


Abbildung 21: Verhältnis von männlichen zu weiblichen Bewerbern

Es besteht daher nur eine Chance: Indem der Wunsch von bereits als Beraterinnen tätigen Frauen nach einer besseren Umsetzung ihrer WLB, trotz der schwierigen Rahmenbedingungen in der Beratungsbranche, auf Frauen und Männer generell übertragen wird, kann durch eine Ausweitung von WLB-Maßnahmen angenommen werden, das Berufsbild insgesamt für Frauen und Männer attraktiver zu gestalten. Damit bliebe zu hoffen, dass sich sowohl die Bewerberzahlen insgesamt als auch evtl. der Frauenanteil unter den Bewerbern erhöht und somit aus einem größeren Reservoir an hochqualifizierten Menschen für die Beratungsunternehmen geschöpft werden kann. Gleichzeitig wird bereits als Beratern und Beraterinnen tätigen Menschen der Verbleib in der Beratungsbranche besser ermöglicht und somit könnte auch die Fluktuation in der Branche verringert werden.

4.4.2 Ist eine Karriere für Frauen in der Beratungsbranche möglich?

Um einschätzen zu können, welche Wirkung WLB-Maßnahmen auf die generelle Karriereentwicklung bei Frauen in der Unternehmensberatung haben können, wurden einige generelle Fragen gestellt, welche die Karrieresituation und -chancen von Beraterinnen zum Gegenstand hatten. Die Frage, ob Männer und Frauen die gleichen Chancen hätten, in der Beratungsbranche beruflich voran zu kommen, wurde hierbei von Beraterinnen mit der Tendenz beantwortet, dass Männer etwas bessere oder sogar deutlich bessere Chancen hätten (vgl. Abbildung 22). Nur ein geringer Teil der Befragten gibt an, dass Männer und Frauen jeweils gleiche Chancen (8%) haben und lediglich 1% der Beraterinnen meint, dass Frauen sogar etwas bessere Chancen als Männer haben.

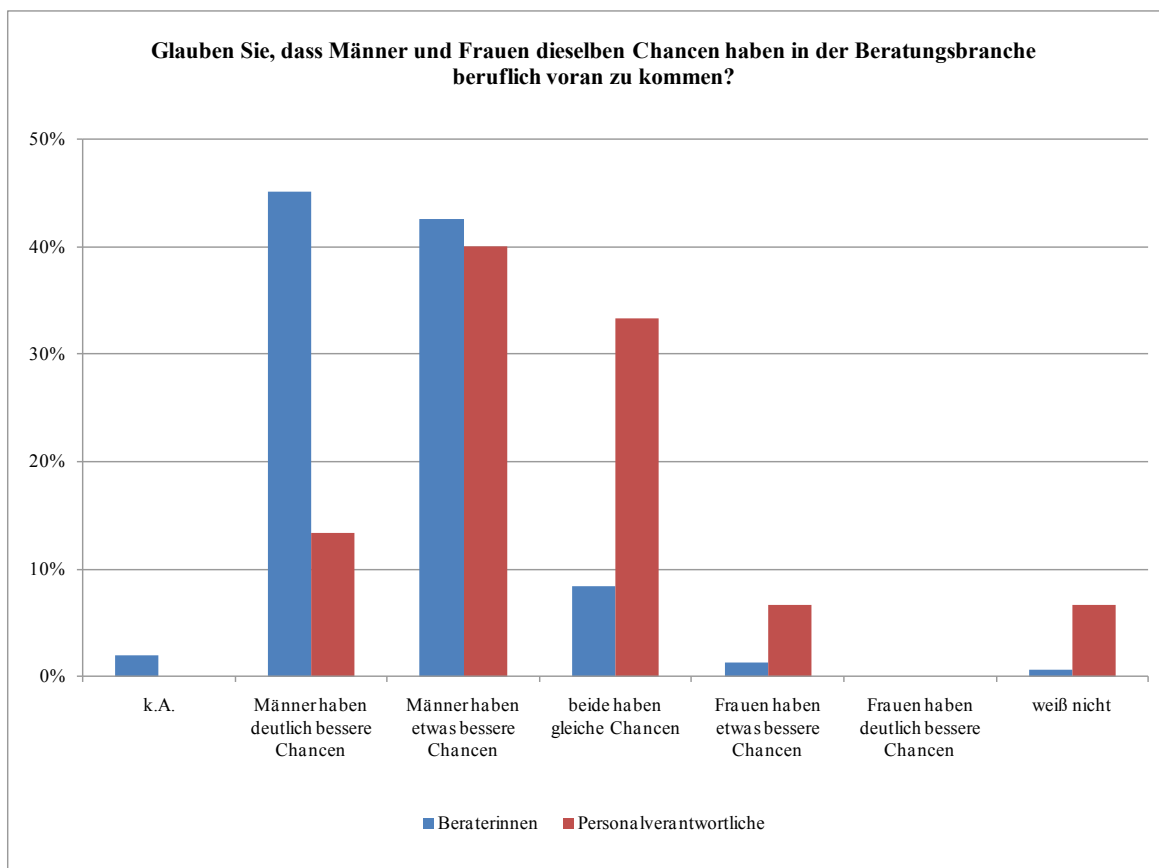


Abbildung 22: Chancengleichheit der Geschlechter in der Beratungsbranche

In der Gruppe der Personalverantwortlichen zeigt sich hier ein verschobenes Bild gegenüber den Beraterinnen. Sie sehen zwar auch Männer bzgl. der Karrierechancen im Vorteil,

allerdings nicht so stark wie Beraterinnen dies angeben. So sind es in der Gruppe der Personalverantwortlichen etwas mehr als 30%, die Männern und Frauen gleich Chancen in der Branche der Unternehmensberatung einräumen.

Die Gründe, warum Frauen sich benachteiligt fühlen (und damit in der Beratungsbranche unterrepräsentiert sind?), gestalten sich recht vielfältig. In den Interviews, die mit Beraterinnen geführt wurden, wird häufig die Kultur der Beratungsbranche als ein wesentlicher Grund genannt. So transportieren zum einen die Rahmenbedingungen, welche durch die Beratungsunternehmen gesetzt werden, ein entsprechendes Bild der Wahrnehmung. Ein wesentliches Prinzip scheint die geforderte Karriereorientierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu sein, welche häufig als „up-or-out“ oder „grow-or-go“-Prinzip beschrieben werden. Die Beratungsbranche spricht also bewusst ehrgeizige Menschen an und verlangt ein gewisses Maß an Karriereorientierung.

Die Erfahrungen, welche Beraterinnen bei der Inanspruchnahme von WLB-Maßnahmen selbst oder bei Kolleginnen erlebt haben, gestalten sich derart, dass Vorgesetzte und Personalverantwortliche dies z.T. als negativ ausgelegt, da argumentiert wird, dass Menschen, die WLB-Maßnahmen benötigen würden, nicht genügend Ehrgeiz für den Beruf mit brächten. IT-Beraterinnen sehen sich somit einem gewissen Dilemma gegenüber. Auf Grund einer gewünschten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, der biologischen Rollenverteilung bei der Familiengründung und auch dem biologischen Druck, nur bis zu einem gewissen Alter vergleichsweise risikolos Kinder bekommen zu können, zeigt sich hier eine erhebliche, unüberbrückbare Diskrepanz.

Ehrgeizige Frauen, die eine bestimmte Karrierestufe bereits erreicht haben und dann über eine Familiengründung nachdenken, stehen auf Grund der Anforderungen durch die Beratungsunternehmen häufig nicht vor der Herausforderung, „Kind und Karriere“ zu meistern, sondern generell die Entscheidung „Kind oder Karriere“ treffen zu müssen. Da dies für männliche Kollegen im Wesentlichen nicht zutrifft, lässt sich somit die Aussage, dass Männer deutlich bessere Karrierechancen in der Beratungsbranche haben, erklären.

Im speziellen Fall der IV-orientierten Beratung nannten einige Beraterinnen zudem noch die Erfahrung, dass Frauen technisches Verständnis und IT-Kompetenzen häufig per se nicht zugesprochen werden und somit Beraterinnen eine Eignung für höhere Karrierelevel nicht zugetraut wird. Ein weiterer Grund liegt aber wohl auch bei den Beraterinnen selbst,

da sie im Vergleich zu männlichen Kollegen sich als „zurückhaltend“ beschreiben und wohl dazu neigen „ihr Licht unter den Scheffel zu stellen“ und daher bei Beförderungsentscheidungen gegenüber männlichen Kollegen im Nachteil sind.

4.4.3 Besteht ein Zusammenhang zwischen Anwesenheit vor Ort und Karrierechancen?

Ein Ansatzpunkt für eine bessere WLB im Beratungsberuf soll also Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung sein (vgl. Abbildung 13). Wie wirken sich aber entsprechende WLB-Maßnahmen evtl. auf die Karriere von Beraterinnen und Beratern aus?

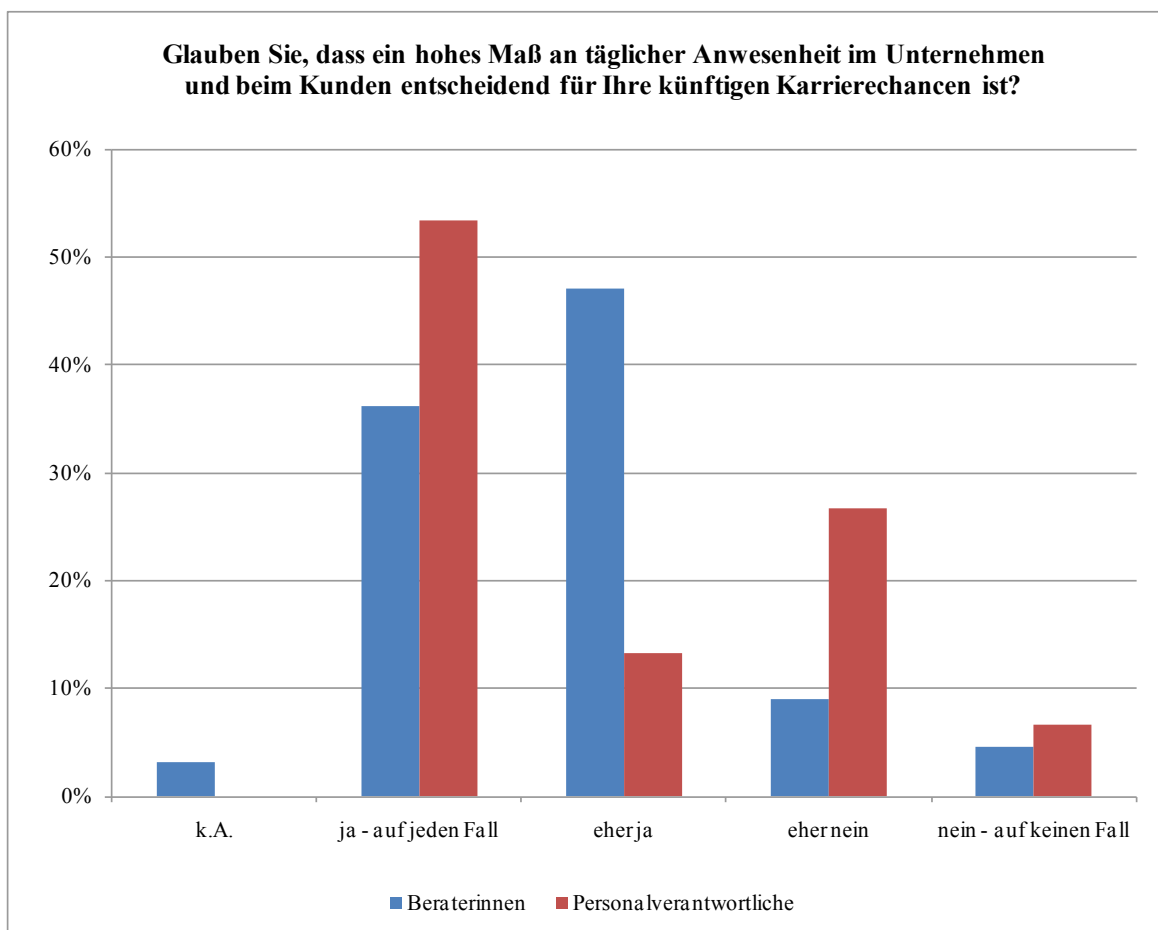


Abbildung 23: Persönliche Anwesenheit und Karriere

Beratungsleistungen werden i.d.R. beim Kunden vor Ort erbracht. Ist diese Anwesenheit und permanente Präsenz beim Kunden (aber auch beim Arbeitgeber) für die künftigen Karrierechancen entscheidend (vgl. Abbildung 23)?

Beraterinnen stimmen dieser Frage mit großer Mehrheit (mehr als 80%) zu. Personalverantwortliche sind bei dieser Frage eher unentschieden. Mehr als 65% der Befragten dieser Gruppe sehen die Anwesenheit als erforderlich an, etwas mehr als 30% sehen dies nicht als notwendig an. Warum insgesamt eine Anwesenheit für die Karrierechancen erforderlich ist, konnte aus einzelnen Aussagen in den geführten Interviews nachvollzogen werden. So wird zum einen der Kunde als sehr wesentlich für diese Einstellung beschrieben. Er „bezahlt ja schließlich dafür, dass der Berater bei ihm ist“ und „das Feedback der Kunden fließt ja auch in die Beurteilung der eigenen Leistung ein“, welche wiederum „die Grundlage für Beförderungsvorschläge“ darstellt. D.h., dass auf Grund der jetzigen Strukturen im Beratungsgeschäft eine Entkopplung der eigentlichen Beratungstätigkeit von der Anwesenheit beim Kunden nur sehr schwer vermittelbar scheint. Beraterinnen, die tendenziell Arbeitsmodelle wie z.B. Arbeiten im Home-Office nutzen würden, sehen sich hierbei ggü. Kolleginnen und Kollegen im Nachteil, die weiterhin dem klassischen Modell folgen würden, da es „eben einfach wichtig ist, Präsenz zu zeigen“ und somit auch „zu wissen, was vor Ort los ist“.

Die geäußerten Bedenken gilt es bei der Konstruktion neuartiger Beratungskonzepte zu berücksichtigen. Es scheint, dass hierbei dann nicht nur Beratungsunternehmen gemeinsam mit den Arbeitnehmern neue Arbeitsmodelle entwerfen sollten, sondern die Kundenseite in jedem Fall mit einzubeziehen ist, um die Akzeptanz und die „Alltagstauglichkeit“ dieser Modelle und Konzepte abzusichern.

4.4.4 Hilft eine Frauenquote weiter?

In der aktuellen Diskussion, die vermehrt in vielen Bereichen und Branchen geführt wird, wie mehr Frauen für verschiedene Berufe gewonnen werden können, ist der Vorschlag einer gesetzlichen oder selbst auferlegten Frauenquote immer wieder einmal ein Thema. Daher wurde auch gefragt, ob bereits aktuell Beratungsunternehmen eine Frauenquote nutzen (vgl. Abbildung 24). Hierbei zeigt sich, dass zu einem großen Teil beide Befragungsgrup-

pen dies verneinen, allerdings wissen auch mehr als 30% der Beraterinnen nicht, ob eine solche Quote in ihrem Unternehmen existiert.

Insgesamt gaben 11 Personen an, dass eine Frauenquote in ihrem Unternehmen existiert. Diese wurde von 20% bis 50% angegeben, wobei sich im Schnitt über alle Antworten eine Quote von 40% ergibt.

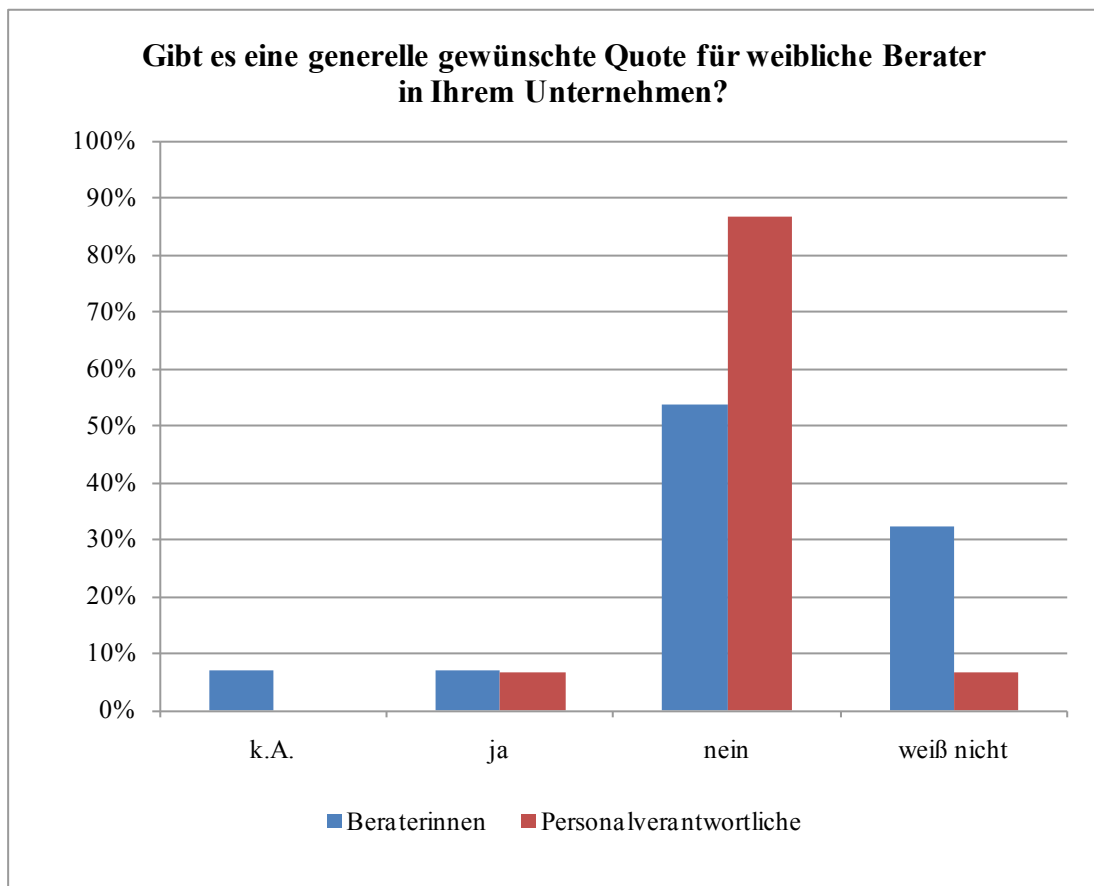


Abbildung 24: Thema Frauenquote

4.4.5 Ist WLB nur ein Modethema?

Welche zukünftigen Potenziale können WLB-Maßnahmen in der Beratungsbranche haben? Ist WLB evtl. nur für Unternehmen bestimmter Größe interessant (vgl. Abbildung 25)? Danach befragt zeigt sich, dass sowohl Beraterinnen als auch Personalverantwortliche WLB als ein Thema ansehen, was für Unternehmen aller Größe interessant ist. Eine kleinere

Gruppe spricht sich eher dafür aus, dass WLB für große Unternehmen und Konzerne interessant sei. Die lässt sich durch Aussagen, aus den geführten Interviews begründen. Insbesondere Personalverantwortliche gaben hierbei an, dass nur große Unternehmen über genügend Ressourcen (Personal und Kapital) verfügen, um ein entsprechend umfassendes Angebot von WLB-Maßnahmen bereitstellen zu können. Auf der anderen Seite argumentieren Beraterinnen, die dieses Thema als eher interessant für kleinere Unternehmen ansehen, dass nur in kleineren Unternehmen individuell auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingegangen werden kann und WLB sei eben „immer etwas persönliches“ und kann nicht „mit einem Rundumschlag an Maßnahmen“ allen gleichermaßen zufriedenstellend angeboten werden.

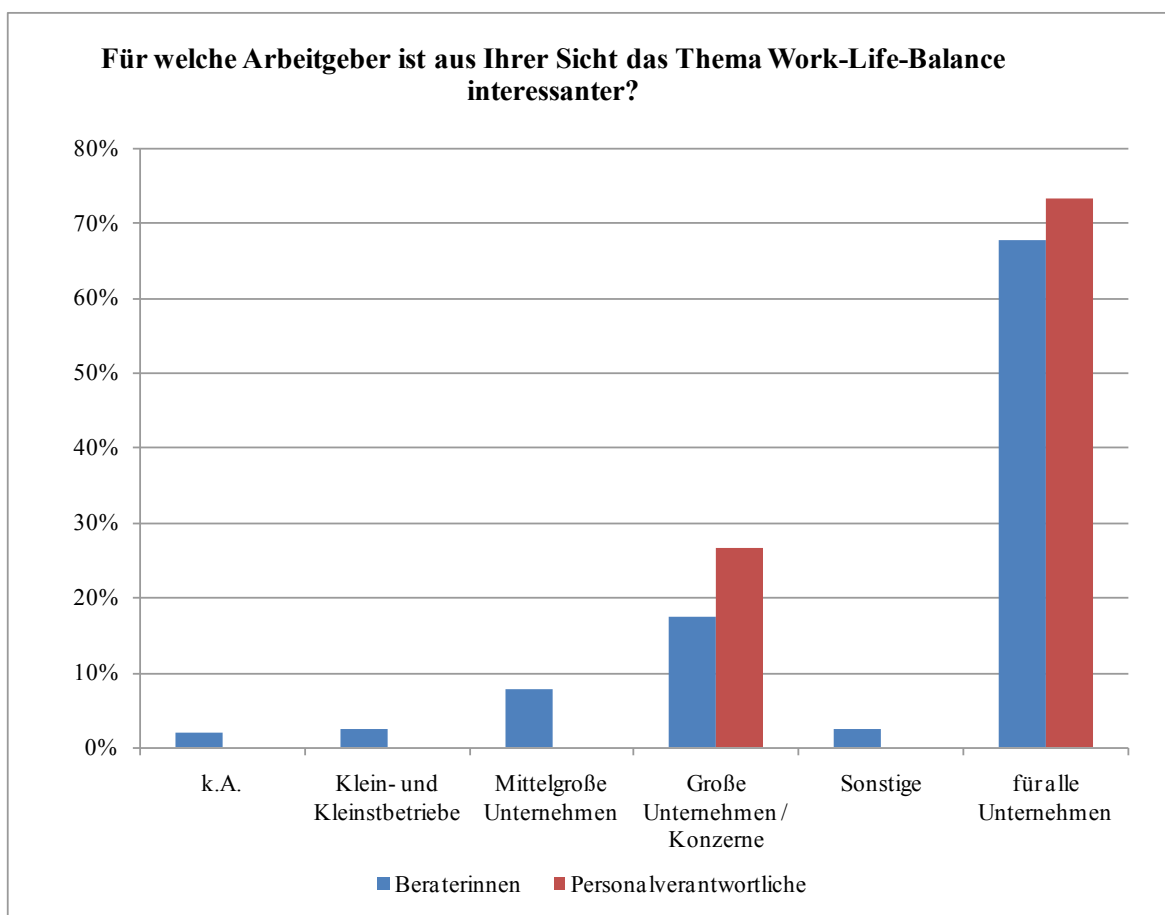


Abbildung 25: Unternehmensgröße und WLB

5 Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die vorliegenden Ergebnisse der Studie WoBaFIT lassen vermuten, dass WLB-Maßnahmen durchaus das Potenzial haben, mehr Frauen für einen Beruf in der Beratungsbranche zu gewinnen und Frauen länger in dieser Branche zu halten. Allerdings scheint es, dass Unternehmensberatungen den Wunsch von Beraterinnen nach besseren WLB-Maßnahmen (noch) nicht erkannt haben oder bisher (noch) nicht erkennen konnten.

Was genau der Grund ist, ist für die weiteren Schritte aber nicht wesentlich. Denn festzuhalten bleibt, dass ein eventuelles Hin- und Herschieben der Initiative zu WLB zwischen BeraterInnen (Beratungsunternehmen bieten einfach zu wenig WLB-Maßnahmen an) und Personalverantwortlichen (Beraterinnen und Berater melden einfach keinen entsprechenden Bedarf an WLB-Maßnahmen) in der gesamten Thematik nicht hilfreich ist. Vielmehr sollte nach gemeinsamen Ansatzpunkten geschaut werden, die durch die Studie aufgezeigt werden konnten. Ein erster Schritt wäre eine verbesserte Sensibilisierung von Führungskräften und Personen mit Personalverantwortung für das Thema WLB und eine entsprechende Informations- und Kommunikationspolitik in diesem Bereich.

Eine Fortführung der Studie wird angestrebt. Hierbei sollten aufbauend auf den gewonnen Erkenntnissen Strategien und Konzepte für eine bessere Work-Life-Balance bei Frauen in der IT- Unternehmensberatung erarbeitet werden. Dabei stehen insbesondere Modelle zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortgestaltung im Mittelpunkt. Gerade im Bereich der IV-orientierten Beratung sollte der Einsatz von IT geprüft werden, welchem eine entscheidende Rolle zukommen kann, um Tätigkeiten sowohl zeit- als auch ortsunabhängig erbringen zu können („Virtualisierung“ der Unternehmensberatung). Weiterhin sind die bestehenden Karrieremodelle und Grundsätze der Beratungsbranche zu hinterfragen und zu erneuern. Um die Erfahrung und das Wissen von Männern und Frauen, die bereits lange Jahre in der Unternehmensberatung tätig waren weiter zu nutzen, sind Karrieremöglichkeiten zu schaffen, die auch mit verminderter oder gänzlich ohne Reisetätigkeit attraktiv sind. Projektarbeit kann unter bestimmten Voraussetzungen bspw. auch mit Rollen durchgeführt werden, die bereits bei der Planung als Teilzeittätigkeit definiert sind.

Ein begrüßenswerter Nebeneffekt durch eine bessere Ermöglichung von WLB innerhalb der Beratungsbranche ist ein verbessertes Außenbild / Image. Damit würde das Berufsbild für hochqualifizierte Frauen und Männer attraktiver gemacht, so dass WLB-Maßnahmen ein Baustein in der Lösung des Fachkräftemangels sein kann. Gerade auch der Wandel in den klassischen Rollenbildern, wobei heute z.B. zunehmend auch Männer eine längere Elternzeit in Anspruch nehmen, lässt vermuten, dass perspektivisch auch männliche Berater von WLB-Maßnahmen Gebrauch machen und Nutzen haben werden. Ob Männer dabei andere Vorstellungen zu WLB-Maßnahmen haben als Beraterinnen, bleibt in weiteren Studien zu untersuchen.

6 Kritik

Die vorliegende Studie basiert auf einer vergleichsweise kleinen Stichprobe von Beraterinnen- und Personalverantwortlichen. Besonders die Gruppe der Personalverantwortlichen ist mit 15 Personen sehr klein. Daher kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse der Studie WoBaFIT vor allem im Detail nicht völlig repräsentativ sind. Weiterhin kann bei anonymen Umfragen nicht ausgeschlossen werden, dass eine Verzerrung auch dadurch zu Stande kommt, dass Personen Fragen falsch verstehen. Durch die zusätzlich geführten Interviews konnten wir diese Problematik zumindest in den Fällen unserer Interviewpartner ausschließen.

Weiterhin wurden von uns lediglich Frauen befragt, die aktuell als Beraterin tätig sind. Rückschlüsse auf Frauen, die sich erst noch der Entscheidung gegenüber sehen, die Beratungsbranche als Berufsfeld zu wählen, sind dann naturgemäß nur mit Vorbehalt möglich.

Ansprechpartner und Kontakt

Für Hinweise, Anmerkungen und Diskussion steht ihnen als Ansprechpartner für diese Studie Herr Frank Termer, E-Mail: [frank.termer\[at\]tu-ilmenau.de](mailto:frank.termer[at]tu-ilmenau.de), zur Verfügung.

Entstandene Publikationen

Aus der Studie WoBaFIT sind nachfolgende Publikationen veröffentlicht worden:

Nissen, V.; Termer, F.: Frauen zwischen Familie und Karriere in: Junior Consultant (2011) 1, 32 – 33.

Termer, F.; Nissen, V.: Frauen und ihre Work-Life-Balance in der IT-Unternehmensberatung. In: Schneider, J. (Hrsg.): Proceedings der Informatik 2011, Berlin (zur Veröffentlichung angenommen).

Weitere Publikationen sind geplant.

Danksagung

Die Autoren danken dem Gleichstellungsrat der TU Ilmenau sehr herzlich, dessen Unterstützung diese Untersuchung ermöglicht hat.

Das Durchführen einer empirischen Sozialstudie stellt in verschiedener Hinsicht eine Herausforderung dar. Wesentlich für deren Erfolg ist allerdings, dass sich Menschen finden, die an einer Befragung teilnehmen. So gilt es an dieser Stelle auch der großen Gruppe von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu danken, die sich Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens genommen haben; ein besonderer Dank gilt aber all jenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die sich auch in der zweiten Phase der Studie für telefonische Interviews zur Verfügung gestellt haben. Erst durch diese Interviews, welche z.T. über eine Stunde dauerten, war es möglich, tiefe Einblicke in Bereiche zu werfen, die mittels der Studie beleuchtet werden sollten.

Literaturverzeichnis

- [AHHo2003] Abele, A.E.; Hoff, E.-H.; Hohner, H.-U. (Hrsg.): Frauen und Männer in akademischen Professionen – Berufsverläufe und Berufserfolg. Asanger Verlag, Heidelberg, 2003.
- [Atte2008] Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl., Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008.
- [BoDo2006] Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Springer, Heidelberg, 2006.
- [BoMe2005] Bogner, A.; Menz, W.: Das theoriegenerierende Experteninterview – Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In (Bogner, A.; Littig, B; Menz, W. Hrsg.) : Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.
- [BITK2011] BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (Hrsg.): Bildung für die Wissensgesellschaft - Bildungspolitisches Grundsatzpapier des BITKOM.
http://www.bitkom.org/files/documents/Bildung_Wissensgesellschaft_web_2.pdf, Abruf am 18.04.2011.
- [Czur2007] Czurlok, J.: Erfolgsfaktor Work Life Balance – Gestaltungsmaßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als neue Herausforderung für Unternehmen – Pilotstudie in der europäischen Metropolregion Nürnberg.
http://www.familienbewusste-personalpolitik.de/fileadmin/fba/download/Pilotstudie_Erfolgsfaktor_Work_Life_Balance.pdf, Abruf am 12.04.2011.
- [Gras2006] Grass, B.: Karrierechancen von Frauen in der Unternehmensberatung. Empirische Studie der FH Bonn-Sieg, Rheinbach, 2006.
- [Hörd2002] Hördt, O.: Frauen in der Unternehmensberatung – Empirische Analyse zur geschlechterspezifischen Segregation. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2002.

- [Kast2010] Kastner, M.: Work-Life-Balance für Extremjobber. In (Kaiser, S; Ringlstetter, M.J., Hrsg.): Work-Life-Balance – Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber, Springer, Heidelberg, 2010; S. 1-27.
- [KKLS2003] Kirchhoff, S.; Kuhnt, S.; Lipp, P.; Schlawin, S.: Der Fragebogen – Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. 3. Aufl., Leske + Budrich, Opladen, 2003.
- [KRSt2010] Kaiser, S; Reindl, C.; Stolz, M.L.: Work-Life-Balance in Professional Service Firms. In (Kaiser, S; Ringlstetter, M., Hrsg.): Work-Life-Balance – Erfolgsversprechende Konzepte für Extremjobber. Springer, Heidelberg, 2010; S. 67-81.
- [KlSc2006] Klimpel, M.; Schütte, T.: Work-Life-Balance – Eine empirische Erhebung. Rainer Hampp Verlag, Mering, 2006.
- [Maye2009] Mayer, H. O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung, Auswertung. 5. Aufl., Oldenbourg, München, 2009.
- [Mayr2010] Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken. 11. Aufl., Beltz, Weinheim, 2010.
- [Niss2007] Nissen, V.: Consulting Research – eine Einführung. In (Nissen, V., Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Reihe Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden: DUV, 2007; S. 3-38.
- [Niss2008] Nissen, V.: Wissensmanagement in der Unternehmensberatung – Ergebnisse eines empirischen Vergleiches zwischen Strategieberatung und IT-orientierter Beratung. In (Loss, P.; Breitner, M.; Deelmann, T., Hrsg.): IT-Beratung – Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis, Logos, Berlin, 2008; S. 37-73.
- [PrWo2009] Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M.: Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg, München, 2009.
- [SABL2011] Statistische Ämter des Bundes und der Länder: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung in Bund und Ländern. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2011.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004,property=file.pdf>, Abruf am 14.04.2011.

- [Scho2007] Schobert, D.B.: Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance. In (Esslinger, A.S.; Schobert, D.B., Hrsg.): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen – Strategien, Konzepte, Maßnahmen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007; S. 19-33.
- [StBu2010] Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2010.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/SharedContent/Oeffentlich/B3/Publikation/Jahrbuch/StatistischesJahrbuch,property=file.pdf>, Abruf am 14.04.2011.
- [StBu2011] Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsstand.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Bevoelkerungsstand.psml>, Abruf am 14.04.2011.